

Produktutik negozio- eredura: zerbituzia ekonomia zirkular batean



Herri-baltza
Sociedad Pública del

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

© Ihobe SA, 2024ko maiatza

Editorea: Ihobe - Ingurumen Kudeaketarako Sozietate Publikoa
Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Saila

Urkixo Zumardia, 36, 6. solairua
48011 Bilbo

Tel: 944 23 07 43
www.ihobe.eus
@Ihobe_Eus

Edukia: dokumentu hau Ihobe sozietate publikoak egin du, Grunver Sostenibilidad enpresaren kolaborazioarekin.



Liburu honetako edukiak, edizio honetan, honako lizentzia honekin publikatzen dira:
Aitortu - EzKomertziala - LanEraterririkGabe 3.0 Unported Creative Commons-ena
(informazio gehiago http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_ES).

Produktutik negozio- eredura: zerbituzazioa ekonomia zirkular batean

AURKIBIDEA

GLOSARIOA	8
SARRERA	10
Zer da zerbitzazioa?	10
Ekonomia zirkularrerako negozio-eredu berriak	13
GIDALIBURUAREN AURKEZPENA	15
Gidaliburuaren helburua	15
Nori dago zuzendua?	15
Zeintzuk dira espero daitezkeen emaitzak?	16
Gidaliburuaren egitura	17
1. 1. ETAPA - PROIEKTUA PRESTATZEA	22
1.1. Lantaldea	24
1.2. Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak	26
1.3. Zerbitzatu nahi den produktua hautatzea	29
2. 2. ETAPA - ANALISI ESTRATEGIKOA ETA INGURUNEAREN ANALISIA	32
2.1. Hasierako analisi estrategikoa	34
2.2. Intereseko jarduerak identifikatzea	47
3. 3. ETAPA - ZERBITZU-ZORROA DEFINITZEA	50
3.1. Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea	58
3.2. Zerbitzuak balioestea	62
4. 4. ETAPA - JABETZAREN GAINEAN KUDEATZEA	64
4.1. Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea	66
4.2. Ekodiseinu-aukerak aztertzea	75
5. 5. ETAPA - NEGOZIO-EREDUA KONTZEPTUALIZATZEA	78
5.1. Negozio-eredu posibleak definitzea	80
5.2. Definitutako negozio-ereduak balioestea	84
5.3. Hautatutako negozio-eredua deskribatzea	88
6. 6. ETAPA - NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA	92
7. 7. ETAPA - EBALUAZIOA ETA EKINTZA-PLANA	100
7.1. Negozio-eredu berria ebaluatzea	102
7.2. Ekintza-plana	105

I. ERANSKINA: TRESNAK

108

1. ariketa.	Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak	109
2. ariketa.	Hasierako analisi estrategikoa	111
3. ariketa.	Intereseko jarduerak identifikatzea	116
4. ariketa.	Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea	117
5. ariketa.	Zerbitzuak balioestea	118
6. ariketa.	Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea	119
7. ariketa.	Negozio-eredu posibleak definitzea	120
8. ariketa.	Definitutako negozio-ereduak balioestea	121
9. ariketa.	Hautatutako negozio-eredua deskribatzea	122
10. ariketa.	Negozio-eredua konfiguratzea	123
11. ariketa.	Ebaluazioa	128
12. ariketa.	Ekintza-plana	130

IRUDIEN AURKIBIDEA

1. irudia	Produktu-zerbitzu sistemen kategoriak (A. Tukker-en lanetik egokitua)	11
2. irudia	Ekonomia zirkularrerako ereduen bilakaera	13
3. irudia	Ekodiseinu-zirkulua: 8 estrategia	14
4. irudia	Produktuak fabrikatzen dituzten enpresetan zerbitzazioa txertatzeko metodologiaren eskema kontzeptuala	17
5. irudia	Ariketa-fitxak nola interpretatu laguntzeko eskema	21
6. irudia	Diziplina anitzeko lantaldea, enpresaren hainbat sailtako langilez osatuta	24
7. irudia	Produktu-zerbitzazioan oinarritutako negozio-ereduak garatzeko faktore sustatzaileen eta inhibitzaileen adibidea	27
8. irudia	Cafeteras Ensueñoren faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak	28
9. irudia	Produktuak izan ditzakeen erabiltzaileak eta erabiltzailearen eta bezeroaren arteko ezberdintasuna	35
10. irudia	Erabiltzailearen beharrianen bizi-zikloa	35
11. irudia	Kafe-makina baten produktu-zerbitzu sistemen kategoria	41
12. irudia	Kafe-makina baten bizi-zikloan esku hartzen duten eragileak	42
13. irudia	Cafeteras Ensueño enpresaren PESTEL analisisia	43
14. irudia	Cafeteras Ensueñoren kafe-makinaren bizi-zikloaren analisi ekonomikoa	45
15. irudia	Cafeteras Ensueñoren intereseko jarduerak	48
16. irudia	Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua	52
17. irudia	Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako eta bizitza-amaierako faseei lotutako zerbitzu-eskaintza	53
18. irudia	Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei lotutako zerbitzu-eskaintza	53
19. irudia	Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei eta bezeroaren jarduerari lotutako zerbitzu-eskaintza	54
20. irudia	Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei eta bezeroaren jarduerari eta negozioari laguntzeari lotutako zerbitzu-eskaintza	55
21. irudia	Zerbitzu-zorroa. Produktu-fabrikatzaile batek eskain ditzakeen zerbitzu-tipologiaren adibidea	56
22. irudia	Zerbitzuak sailkatzea	59
23. irudia	Zerbitzuak hautatzea	61
24. irudia	Produktu baten jabe-motak	66

25. irudia	Produktu baten jabetzaren eskualdaketa	67
26. irudia	Produktu baten jabetzaren gaineko kudeaketa, negozio-eredu motaren arabera	68
27. irudia	Produktu bat laguntza-zerbitzuekin batera eskaintzea oinarri duen negozio-eredua	69
28. irudia	Bezeroak produktua erabiltzeko ordaintzea oinarri duen negozio-eredua	70
29. irudia	Bezeroak produktuaren emaitzarengatik ordaintzea oinarri duen negozio-eredua	71
30. irudia	Negozio-ereduaren arabera aplikatu daitezkeen produktuaren ekodiseinu-estrategiak	76
31. irudia	S-1 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta laguntza-zerbitzuak eskaintzea, kafe-makinen erabilerari laguntzeko eta bigarren bizitza emateko	80
32. irudia	U-2 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta	81
33. irudia	R-1 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta	82
34. irudia	O negozio-ereduaren balioespina (abiapuntukoa): kapsulak erabiltzeko kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea	85
35. irudia	S-1 negozio-ereduaren balioespina: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta laguntza-zerbitzuak eskaintzea, kafe-makinen erabilerari laguntzeko eta bigarren bizitza emateko	85
36. irudia	U-2 negozio-ereduaren balioespina: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta	86
37. irudia	R-1 negozio-ereduaren balioespina: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta	86
38. irudia	Canvas ereduaren moldaketa, negozio-ereduaren kudeaketa jasangarriarekin lotutako alderdi gehigarriak barne	88
39. irudia	Espresso kafe-makinak fabrikatu eta erabileraren irisgarritasuneko negozio-ereduaren Canvas eredu	90
40. irudia	Cafeteras Ensueñoren negozio-eredu berriaren aukerak	95

TAULEN AURKIBIDEA

1. taula	Produktu-zerbitzu sistema: laguntza-zerbitzuak	12
2. taula	Produktu-zerbitzu sistema: erabileraren irisgarritasuna	12
3. taula	Produktu-zerbitzu sistemak: emaitzaren eskuragarritasuna	12
4. taula	Faktore sustatzaile eta inhibitzaileen motak	26
5. taula	Kapsulak eta kafe ehoa erabiltzeko kafe-makinarentzako zerbitzuen balioespina (1 eredu)	62
6. taula	Espresso kafe-makina automatikoarentzako zerbitzuen balioespina (2 eredu)	63
7. taula	Jabetzaren kudeaketa-ereduak, Cafeteras Ensueñoren produktuarentzat	72
8. taula	Definitutako negozio-ereduen balioespenaren laburpena	87
9. taula	Ebaluazio kualitatiboa, negozio-eredu berria eta abiapuntukoa alderatuta	103
10. taula	Ebaluazio kuantitatiboa, negozio-eredu berria eta abiapuntukoa alderatuta	103
11. taula	Cafeteras Ensueñoko lantaldeak definitutako ekintza-plana	106
12. taula	Laguntza-tresnak	108

GLOSARIOA

- **Bizi-zikloaren analisia:** produktu-sistema baten ondoz ondoko eta elkar lotutako etapak aztertzen ditu, lehengaiak lortzen direnetik erabiltzailearen esku gelditu eta bizitza-amaierara arte, haren ingurumen-inpaktua neurtzeko.
- **Ingurumen-alderdia:** erakunde baten jardueren, produktuen edo zerbitzuen elementua, ingurumenean inpaktua duena edo izan dezakeena.
- **B2B:** “*Business to business*” edo negoziotik negoziara esamoldearen laburdura. Negozio-eredu honen arabera, produktu- eta zerbitzu-transakzioak enpresa batetik bestera egiten dira.
- **B2C:** “*Business to consumer*” edo negoziotik kontsumitzaileara esamoldearen laburdura. Negozio-eredu honen arabera, produktu- edo zerbitzu-transakzioak zuzenean enpresa baten eta kontsumitzaile baten artean egiten dira.
- **Bezeroa:** enpresa baten produktuak edo zerbitzuak merkataritza-transakzio bidez eskuratzen dituen pertsona edo erakundea.
- **Iraunkortasuna:** produktu baten bizitza teknikoa neurtzea.
- **Ekodiseinua:** produktuen garapen-prozesuetan zehar ingurumen-alderdiak kontuan hartzen dituen metodologia; produktu batek bizi-ziklo osoan duen ingurumen-inpaktua minimizatzen ahalegintzen da, hori murrizteko lehentasunezko jarduteko ildoak identifikatuta.
- **Ekonomia zirkularrerako ekodiseinua:** diseinu zirkularra edo ekodiseinu zirkularra ere deitua, ekonomia zirkularraren printzipioak barnebiltzen ditu eta balioari eustea du helburu, zikloak etengabe itxiz.
- **Ekonomia zirkularra:** produktuen eta materialen balioari ahalik eta denbora luzeenean eustea oinarri duen sistema ekonomikoa. Hondakinen sorrera eta baliabideen erabilera ahalik eta gehien murrizten ditu, eta produktu baten bizitza erabilgarria amaierara heltzen denean baliabideak ekonomiaren baitan mantentzen ditu, ondoren berrerabili eta balioa sortzen jarraitzeko.
- **Estandarizazioa:** arauak definitzeko prozesua da, erabilitako materialek, osagaiek, lotura-sistemek eta, oro har, eredu ezberdinen artean erabili ohi diren piezek homogeneousotasun-baldintza komunak betetzen dituztela ziurtatzeko.
- **Fidelizazioa:** bezeroak mantentzeko estrategiak dira, horiek maizago itzuli daitezten.
- **Ingurumen-inpaktua:** ingurumenean gertatzen den edozein aldaketa (kaltegarria edo onuragarria), osorik edo zati batean erakunde baten jardueren, produktuen eta zerbitzuen ondorioz gertatzen dena.
- **Bigarren mailako merkatua:** bigarren eskuko produktuak (besteek aurrez erabilitakoak) salerosten diren merkatua. Produktuek ez dute erabateko bermea, murriztua baizik.
- **Negozio-eredua:** enpresa batek balioa sortu, eman eta erakartzeko oinarriak deskribatzen dituena (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Negozio-eredu zirkularra:** enpresa batek material-ziklo itxien bidez eta zikloen barruan balioa sortu, eman eta jasotzeko oinarriak deskribatzen dituena (Mentink, 2014).

- **Bizi-zikloaren pentsaera (*Life Cycle Thinking*):** esparru honetan, produktu, prozesu edo zerbitzu baten ikuspegi holistikoa hartzen da kontuan, produkzioetik hasi eta kontsumitu arte edo bizitza erabilgarriaren amaieraraino erabili arte.
- **Diseinu zirkularraren pentsaera (*Circular Design Thinking*):** diseinuaren ikuspegi honek ekonomia zirkularraren printzipioekin bat datozen produktuak eta soluzioak sortzea du helburu.
- **Aparatu elektriko eta elektronikoaren hondakinak (AEEH):** hondakin bihurtu diren aparatu elektriko eta elektronikoak, erabili eta botatako unean produktuaren parte diren osagaiak, azpimultzoak eta kontsumigarriak barne.
- **Berregokitzea:** produktu bat jatorrizko egoera teknikora itzultzea edo “berria bezala” uztea, hondatutako osagaiak konponduta eta laster zaharkituko diren osagaiak ordezkatu edo konponduta.
- **Birmanufaktura:** produktu bat jatorrizko produktuaren kalitate bereko edo handiagoko egoerara itzultzea. Produktua osagaika desmuntatzen da, ikuskatu egiten da, konpondu eta, azkenik, berriz muntatu, jatorrizko produktutik berreskuratutako piezak erabilia eta, behar denean, berriak erabilia. Eguneratze-fase bat ere badu, produktuak dituen prestazioak jatorrizkoarenekin alderatuta hobetzeko.
- **Berritzea:** produktu bat estetikoki “berria bezala” uzteko prozesua; horretarako, garbitu, leundu, margotu... egiten da, baita hondatutako osagaiak konpondu ere. Oro har, bigarren mailako merkatuetara zuzendutako produktuak dira.
- **Konpongarritasuna:** produktu batek kalteak edo matxurak izan ondoren konpontzeko edo berriztatzeko duen gaitasuna.
- **Berrerabilpena:** produktu bat berriz erabiltzea, aldaketarik egin gabe edo aldaketa txikiak eginda.
- **Zerbituzazioa:** balioa sortzeko prozesua, produktuei zerbitzuak gehituta.
- **Erabiltzailea:** produktu edo zerbitzu bat erabiltzen duen pertsona edo erakundea; produktu edo zerbitzuaz gozaten du eta, beraz, berarentzat dago diseinatuta produktu edo zerbitzu hori.



SARRERA

Gidaliburu honen helburua da ekonomia zirkularraren printzipioekin lerratutako negozio-eredua produktu-zerbituzazioaren bidez ezartzeko metodologia eskaintzea.

Metodologia honen beharizanaren oinarria honako hau da: enpresa baten produktu eta zerbitzuen ingurumen-inpaktua ahalik eta gehien murrizteko, beharrezkoa da produktu eta zerbitzu horiez harago begiratzea; ekodiseinuaren bidez ingurumen-jarduna nola hobetu kontuan hartzeaz gain, negozio-ereduaren gainean ere jardun behar da. Ekodiseinu-estrategia batzuk enpresa askoren negozio tradizionalako ereduaren oinarriko printzipioen kontra egiten dutelako gertatzen da hori: produktu bat fabrikatzea eta saltzea oinarri, helburua da produktu horren ahalik eta unitate gehien saltzea. Horren adibide dira produktuaren iraunkortasuna areagotzeko diseinu-estrategiak, produktuaren bizitza erabilgarria handitzen bada fabrikatzailearen salmentek behera egiten dutelako, eta haren negozio-eredua arriskuan gelditu daitekeelako.

Hortaz, gidaliburu hau produktuen ingurumen-profila hobetu nahi duten eta ekonomia zirkularraren printzipioekin lerrokatu nahi duten fabrikatzaileei dago zuzenduta. Gidaliburuaren xedea da zerbituzazioaren bidez negozio-eredu alternatiboak aintzat hartzeko aukera izatea fabrikatzaileek. Zerbituzazioak, gainera, ekodiseinu-estrategia guztiak aplikatzeko aukera emango die, baita negozio tradizionalako ereduarekin bateragarriak ez liratekeenak ere.

Hori dela eta, honako gidaliburu honek lotura zuzena du ltoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako” gidaliburuarekin. Bertan xehatzen dira ekodiseinuko estrategia ezberdinak aplikatzeko jarraitu beharreko urratsak, baita diseinu zirkularraren pentsaera (*Circular Design Thinking*) deiturikoak barne hartzen dituenak ere.

ZER DA ZERBITUZAZIOA?

Zerbituzazio terminoa Vandermerwek eta Radak (1988) erabili zuten lehenbizikoz, eta produktuei zerbitzuak gehitzearen bidez balioa sortzeko prozesuari egiten dio erreferentzia. Zerbituzazioaren bidez, bezeroei balio-proposamen berriak definitzen zaizkie, eta barne hartzen dituzte produktuak (ondasun ukigarriak) eta hari lotutako zerbitzu-sorta bat.

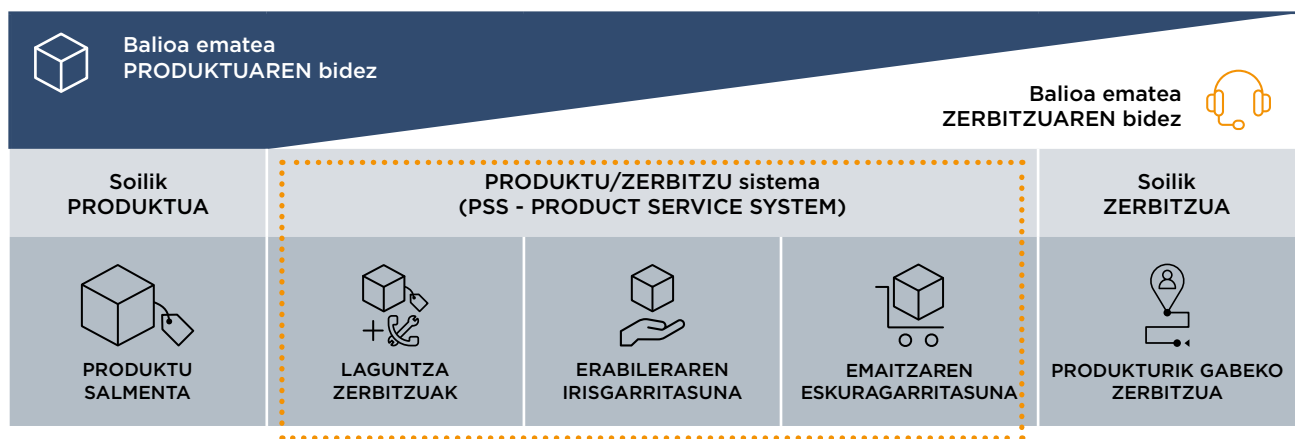
Zerbitzu osagarriak gehitzeak, jabetzaren gaineko kudeaketan esku hartzearekin eta produktua ekodiseinatzearekin batera, aukera ematen du produktu-zerbitzu sistemak garatzeko; hau da, bezeroaren beharizan jakin bati erantzuteko produktu- eta zerbitzu-eskaintza integratuak garatzeko. Zerbituzazioaren bidez, gainera, erabiltzailearen esperientzia ezagutu eta eskainitako produktua eta zerbitzua hobetu daitezke.

Zerbituzazioa joera-aldaketa da, enpresa fabrikatzaileek diru-sarrerak lortzeko duten moduari dagokionez. Izan ere, zerbituzazioaren helburua negozio-eredua aldatzea da: produktuak saltzea oinarri duen estrategia batetik produktuaren osagarri diren zerbitzuak eskainiz enpresaren balioa handitzeko strategiara jauzi egitea da; zerbitzu-eskaintzan bakarrik oinarritutako negozio-eredua izatera ere iris daiteke, produkturik saldu gabe.


KONTUZ! Ez nahastu “zerbituzazioa” eta “tertziarizazioa”, azken horrek zerbitzu-sektorea ekonomia batean haztea esan nahi baitu.

PRODUKTU-ZERBITZU SISTEMAK


Arnold Tukker Industria Ekologiako irakasle eta Leidengo Unibertsitateko (Holanda) Ingurumen Zientzietako Institutuko zuzendariak 2004an produktu-zerbitzu sistemen hiru kategoria ezarri zituen. Horien bidez, produktuaren fabrikazioan eta salmentan % 100 oinarrituta dauden negozio-ereduak % 100 zerbitzu-eskaintzan oinarritutako negozio-eredurantz egiteko trantsizioa adierazten da (1. irudia). Hala, zerbitzu-eredua lor daiteke, prozesuari beste produkturik erantsi gabe. Gidaliburu honek produktu-zerbitzu sistemaren ereduak baino ez ditu jorratzen. Hau da, balioa produktuan zein lotutako zerbitzuetan eusten dutenak bakarrik lantzen ditu.




1. irudia. Produktu-zerbitzu sistemen kategoriak (A. Tukker-en lanetik egokitua)

 LAGUNTZA-ZERBITZUAK	Abiapuntua	Produktua fabrikatu eta saltzeko eredu tradizionala du abiapuntu, eta fabrikatzailearen helburu nagusia da oraindik ere.
	Garapena	Produktuaren salmenta haren bizi-zikloaren etapa ezberdinei lotutako hainbat zerbitzuekin eta bezeroari zuzendutako zerbitzuak eskaintzarekin osatzen da. Zerbitzu horiek, hasiera batean, enpresaren diru-sarrerak dibertsifikatzeko aukera ematen dute. Baina, gainera, produktuaren tipologiaren eta estrategia horren garapen-mailaren arabera, pasa daiteke enpresaren fakturazioan produktuen salmenta nagusi izatetik laguntza-zerbitzuen eskaintza nagusi izatera.
	Helburua	Estrategiaren helburua da enpresaren eskaintza handitzea, enpresaren ekoizpen-egituran eta produktuaren diseinuan inbertsio edo aldaketa handirik egin gabe.

1. taula. Produktu-zerbitzu sistema: laguntza-zerbitzuak

 ERABILERAREN IRISGARRI-TASUNA	Abiapuntua	Zerbitzuak fabrikatzailearen galdu-irabazien kontuan nagusi diren unetik aurrera, produktua saltzea baino garrantzitsuagoak izango dira bezeroaren fidelitatea eta harekiko gertutasuna.
	Garapena	Produktuaren jabetzaren kontzeptua aldatuz, negozio-eredu berri bat ezartzen da, non denbora jakin batean, jarduera edo helburu jakin batean egiten den produktuaren erabilerarengatik ordaintzen baita, haren jabetza erabiltzailearen esku utzi gabe. Hala, produktua saltzea ez da enpresaren diru-sarrera ereduaren oinarria izango. Une horretan, fabrikazioa eta produktua bera negozio-eredu berria eusteari lotutako kostu bat gehiago izango dira. Hortaz, eta eskaintzaren kostuak ahalik eta gehien murrizteko helburuz (lehiakorragoa izateko), fabrikatzaileak diseinua hobetu ahal du, ahalik eta ekonomikoena izan dadin. Hala, produktuaren bizitza ingurumenaren aldetik optimizatzearekin lotutako estrategiak bere osotasunean garatuko dira.
	Helburua	Estrategia honen helburua da produktu baten gaineke kontrola haren bizi-ziklo osoan zehar edukitzea, kapital-sarreraren fluxua mantentzea eta aktibo ibilgetuak murriztea.

2. taula. Produktu-zerbitzu sistema: erabileraren irisgarritasuna

 EMAITZAREN ESKURAGARRI-TASUNA	Abiapuntua	Produktu baten erabilera emaitza bat lortzearekin dago lotuta. Erabiltzeak ez du esan nahi beti produktua nahi dugun emaitza behar bezala lortzeko egokia denik.
	Garapena	Estrategia horren arabera, erabiltzailea eta produktua gero eta gehiago urruntzen dira, eta bilatzen den eta azkenean lortzen den emaitzaren arabera ordaintzen da. Produktua bezeroaren beharrianari erantzuteko funtsezko elementu izateko pentsatu bada ere, bezeroak ez du produktua eskuratzen, ez du zuzenean erabiltzen. Fabrikatzaileak edo bitartekariak erabiltzen du produktua bezeroaren izenean, eta azken horrek lortutako emaitza baino ez du jasotzen. Estrategia horren arrakasta da fabrikatzailea edo bitartekaria dela produktua maneiatzen aditua dena, eta produktua aurreikusitako modu optimoan erabiltzen dela ziurtatzen du.
	Helburua	Estrategia horren helburua da bezeroekin harremanak ezartzea, arriskuak eta irabaziak gain hartzea, eta eskari pertsonalizatuei erantzutea.

3. taula. Produktu-zerbitzu sistemak: emaitzaren eskuragarritasuna

Azken batean, zerbituzazioaren bidez, produktu baten ingurumen-profila hobetu daiteke, ekodiseinu-estrategiak aplikatzea eta fabrikatutako produktu-unitateak murriztea sustatzen duelako. Hala, lehengai gutxiago erabiliko dira eta hondakin gutxiago sortu. Ondorioz, produktuari lotutako ingurumen-inpaktua murriztu egingo da.

Negozio-eredu berri horiek “ekodiseinu-zirkulua” deituriko tresna ezagunaren funtsezko pieza dira. Ekodiseinu-prozesu batean aztertu beharreko estrategiak eta intereseko eremuak sailkatzen laguntzen du tresna horrek. 3. irudian azaltzen den moduan, diseinu-eredu kontzeptuala deskribatzen du zirkulua, zortzi ardatzetan oinarrituta:

- Zazpi ekodiseinu-estrategia, guztiak produktuaren bizi-zikloaren etapa ezberdinekin lotuta.
- Eta estrategia gehigarri bat, negozio-eredu berriak sortzea helburu. Eredu horien artean dago produktuaren zerbituzazioa.

“Ekodiseinu-zirkulua” xehe aztertu da Ihoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako” gidaliburuan.

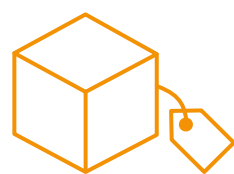


GIDALIBURUAREN AURKEZPENA

GIDALIBURUAREN HELBURUA

Gidaliburu honek produktuak fabrikatzen dituzten enpresetan zerbituzazioa txertatzeko metodologia eskaintzen du. Beren produktua izan eta, hortaz, produktua diseinatzeko ahalmena duten industria-enpresetan negozio-eredua aldatzen lagunduko du metodologiak.

Helburua da produktu bat fabrikatzea eta saltzea oinarri duen negozio-eredu tradizionaletik produktuaren zerbituzazioan oinarritutako negozio-eredura pasatzea. Horrek barne hartuko ditu zerbitzu osagarriak, jabetza-eredu berri bat, eta ekodiseinuaren bidez ingurumen-inpaktua murrizteko hobetutako produktua.



HASIERA

Produktu bat fabrikatzea eta saltzea oinarri duen eredua



AZKEN HELBURUA

Zerbitzu osagarriak, jabetza-eredu berri bat eta hobetutako produktua oinarri dituen eredua



Zerbitzu osagarriak: produktuarekin batera eskain daitezkeen zerbitzu mota guztiak dira, produktuaren balioa handitu eta, oro har, eskaintza hobetzeko.



Jabetzaren gaineko kudeaketa: produktu batek izan ditzakeen jabetza-mota ezberdinak dira, baita produktuaren jabetza haren bizitza erabilgarrian zehar eskualdatzeko aukerak ere.



Ecodiseño del producto: produktu baten diseinua aldatzeko aukera ematen duten estrategiak dira. Horien helburua da produktuaren ingurumen-inpaktua haren bizi-ziklo osoan zehar murriztea.

Nori dago zuzendua?

Produktuen ingurumen-profila hobetu eta ekonomia zirkularren printzipioekin bat egin nahi duten fabrikatzaileei dago zuzenduta gidaliburu hau. Xedea da fabrikatzaileek zerbituzazioaren bidez negozio-eredu alternatiboak aintzat hartzeko aukera izatea. Zerbituzazioak, gainera, ekodiseinu-estrategia guztiak aplikatzeko aukera emango die, baita negozio tradizionalerako ereduarekin bateragarriak ez liratekeenak ere.

Beraz, metodologia bereziki interesgarria izango da produktuen eta zerbitzuen ingurumen-inpaktua dagoeneko ebaluatu (adibidez, bizi-zikloaren analisisa eginda) eta horiek ekodiseinatu ondoren ikuspegia handitu eta produktuez harago negozio-eredua berritu nahi duten enpresentzat. Hala ez bada ere, produktuaren zerbituzazioa landu nahi duen edozein fabrikatzaile dago zuzendua gidaliburuak. Hori dela eta, aurrez produktuen ekodiseinuan eta ingurumen-inpaktuan esperientziarik ez duten enpresek erabiltzeko moduan diseinatu da, proposatutako urratsak jarrai ditzaten.

Gidaliburuaren metodologia zerbituzazio-eredu batek zentzua duen edozein produkturi aplikatu dakioke, hau da, bizitza osoan laguntza-zerbitzuak eskaintzeko eta jabetzaren kudeaketan parte hartzeko aukera eman dezakeenari, erabileraren irisgarritasuna eta emaitzen eskuragarritasuna sustatzeko ereduak eskaintzea xede. Hortaz, bizitza erabilgarria duten produktuak fabrikatzen dituzten enpresei dago zuzendua, baina ez da aplikagarria behin kontsumituta desagertzen diren produktuak merkaturatzen dituzten enpresetan.

Zeintzuk dira espero daitezkeen emaitzak?

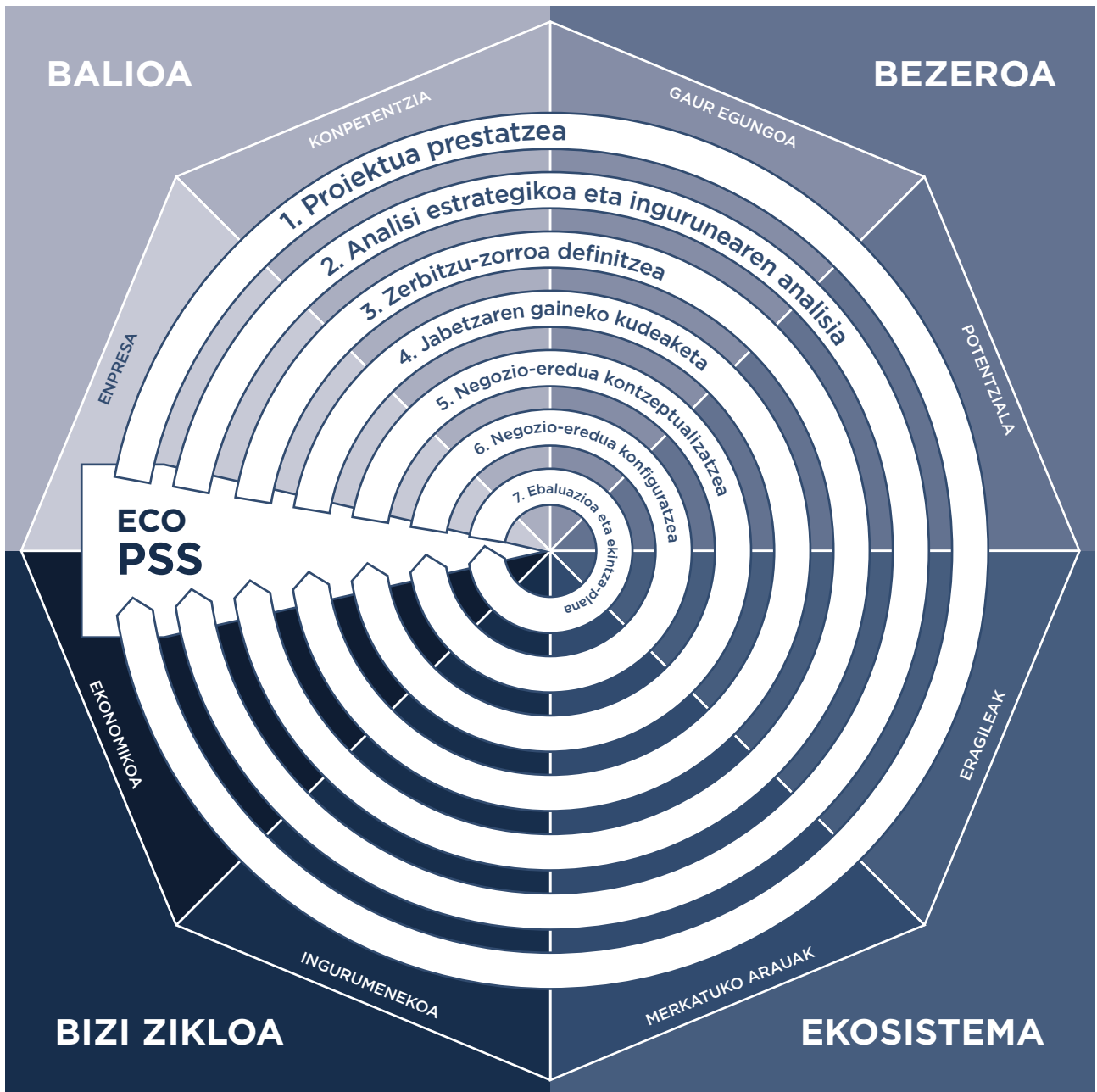
Metodologiaren urratsak jarraituta, produktu-zerbituzazioan oinarritutako negozio-eredua lor daiteke, zerbitzu osagarriak barne hartzen dituen, jabetza-eredu berri bat, eta produktu hobetu bat.

Gidaliburuaren helburua da metodologia hori azaltzea, prozesua gidatzeko urratsak eta tresnak eskainita, baina enpresak haren beharrian eta helburuetara egokituko du.

Metodologiaren bidez, zerbituzazioaren inguruko negozio-eredu berriak ezagutuko dira, hainbat berrikuntza-maila kontuan hartuta.

GIDALIBURUAREN EGITURA

Produktuak fabrikatzen dituzten enpresetan zerbituzio-estrategiak ezartzeko metodologia xehe deskribatzen du gidaliburu praktiko honek. Metodologiak zazpi etapa ditu, jarduteko lau ardatzetan sailkatuta, 4. irudian ikus daitekeen moduan. Hainbat tresna eta ariketak praktiko ere jasotzen dira, eta kasu praktiko bat.



4. irudia. Produktuak fabrikatzen dituzten enpresetan zerbituzia txertatzeko metodologiaren eskema kontzeptuala

ETAPAK

- **1. etapa: "Proiektua prestatzea"**

Atariko etapa honetan zerbitzatu behar den produktua, proiektua garatzeaz arduratuko diren sailak eta pertsonak, eta zerbituzazio-estrategiak aplikatzeko faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak definitzen dira.

- **2. etapa: "Analisi estrategikoa eta ingurunearen analisia"**

Lehenengo etapa honetan, enpresaren abiapuntuko negozio-eredua xehe aztertzen da, arriskuak eta aukerak identifikatzeko. Kontzeptu berri bat gehituko da: "bizi-ziklo bikoitza". Produktuaren bizi-zikloa eta erabiltzailearen beharrezkoen bizi-zikloa barne hartzen ditu.

- **3. etapa: "Zerbitzu-zorroa definitzea"**

Abiapuntuko informazioa oinarri, negozio-eredu berri bat definitzen lagunduko du metodologiak, hiru alderdi kontuan hartuta: zerbitzu aplikagarriak, produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa eta produktua ekodiseinatzeke aukerak. Etapa hau lehenengo alderdian oinarritzen da: zerbitzu osagarri potentzialak zehaztea.

- **4. etapa: "Jabetzaren gaineko kudeaketa"**

Garatu beharreko zerbitzuak definitu ondoren, produktuaren jabetzaren kudeaketan zer egin aztertu eta jabetza-eredu ezberdinak balioetsiko dira etapa honetan, baita produktuaren jabetzaren kudeaketan aldaketak egiteko eta eskaintza hobetzeko produktuaren ekodiseinu-aukera berriak balioetsi ere.

- **5. etapa: "Negozio-eredua kontzeptualizatzea"**

Negozio-eredu posibleak definitzean datza, aurreko etapetan landutako zerbitzuak, jabetzaren kudeaketa eta ekodiseinu-aukerak uztartuz. Negozio-eredu berri horiek abiapuntuko ereduarekin alderatuko dira, ezartzeko egokiena zein den hautatzeko. Negozio-eredua aukeratu denean, xehe deskribatuko da Canvas ereduaren moduluak aintzat hartuta.

- **6. etapa: "Negozio-eredua konfiguratzeko"**

Garatu beharreko negozio-eredua xehatutakoan, eredu horren konfigurazio posibleak ezarriko dira etapa honetan, eta negozio-eredu berri horren aukerak definituko dira.

- **7. etapa: "Ebaluazioa eta ekintza-plana"**

Azkenik, beharrezkoa da negozio-eredu berria eta abiapuntukoa alderatzea, emaitzak ebaluatu ahal izateko. Horrez gain, ekonomia zirkularrarekin bat egingo duen ekintza-plana ere garatuko da.

JARDUTEKO ARDATZAK

Metodologia osatzen duten zazpi etapan baitako jarduteko lau ardatzak hauek dira:

Balioa

Enpresari balioa ematen dioten produktu eta zerbitzuen muina; baliotzat ulertuko da enpresak haren produktu eta/edo zerbitzuak trukatzeari bezeroarengandik jasotzea espero duen zenbateko garbia. Balio-proposamena bezeroen beharrezan bete edo haien arazoak konpontzen dituen eskaintza izango da.

- **Enpresa.** Enpresaren balio-proposamena da, eskaintzen dituen produktu eta zerbitzuak barne hartzen dituen. Enpresak zein beharrezan erantzuten dion eta irabaziak nola lortzen dituen adierazten du.
- **Konpetentzia.** Sektore berdineko beste enpresa batzuk beharrezan berari erantzuteko duten balio-proposamena da. Enpresa baten lehiakideek ez dute zertan balio-proposamen bera izan behar, haien proposamenak ezberdinak izan daitezke, beharrezan berari erantzuten badiote ere.

Bezeroa

Enpresak, balio-proposamenaz baliatuta, lortu eta zerbitzu eman nahi dien pertsona- edo erakunde-taldeak dira.

- **Gaur egungoa.** Enpresaren balio-proposamenaren gaur egungo bezeroaren definizioa eta profila, kontuan hartuta zer den eskatzen duena eta zer den proposamenaren balioesten duena.
- **Potentziala.** Enpresaren balio-proposamenaren bezero potentzialak, hau da, enpresak erakarri nahiko lituzkeenak baina gaur egungo proposamenaren bidez lortzen ez dituenak.

Ekosistema

Produktuaren bizi-zikloko etapa guztietan esku hartzen duten eragile-motak eta produktu horrekin lotutako merkatu-arau guztiak dira.

- **Eragileak.** Enpresaren balio-proposamena garatzeko beharrezkoak diren eragile guztiak, kontuan hartuta hornikuntza-kate osoa: hornitzaileak, banatzaileak, bitartekariak, bazkideak, etab.
- **Merkatu-arauak.** Merkatuaren arau gehigarriak, barne hartuta enpresaren eskaintzari eragiten dion legedia, kontsumitzaileen kontsumo-ohituretan aldaketak (adibidez, bigarren eskuko produktuak erabiltzea edo erabileraren arabera ordaintzea), ikerketa-berrikuntzak, teknologia berrien garapena, presio sozialak edo bestelakoak, etab.

Bizi-zikloa

Produktuaren ingurumen-kostuak eta -inpaktuak dira, bizi-zikloko faseen arabera: lehengaiak, ekoizpena, banaketa, erabilera eta bizitza-amaiera.

- **Ekonomikoa.** Balio-proposamenaren bizi-zikloaren kostuaren analisia da, kostu handiena duten etapak edo elementuak identifikatuta.

- **Ingurumenekoa.** Balio-proposamenaren ingurumeneko bizi-zikloaren analisia, haren unitate funtzionala definituta eta alderdi larrienak zehaztuta.

METODOLOGIAREN ESKEMA

Metodologiaren zazpi etapetako bakoitza hiru zatitan dago egituratuta:

Laburpena

Eta bakoitzak bere azala du, eta bertan definitzen dira etaparen helburuak, garatu beharreko jardura nagusiak, esku hartzen duten erakundeko sailak, gidaliburuak eskaintzen dituen tresnak eta etapa garatzeko aurreikusten diren orduak.

Deskribapena

Atal honetan etapa bakoitzaren garapena xehe deskribatzen da.

Cafeteras Ensueño, S. L. enpresaren kasu praktikoa

Metodologia praktikoago egiteko eta etapa bakoitza eta proposatutako ariketak hobe ulertzeko, kasu praktikoa bat txertatu da gidaliburu osoan zehar.

“Cafeteras Ensueño, S. L.” enpresaren gezurrezko kasuarekin jarraitu da, lhoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktikoa berria ekonomia zirkular baterako” gidaliburuan paraleloki garatu zena. Kafe-makinak ekoizten dituen enpresa txiki hori nabarmendu egin da hainbat urtez, ekodiseinuarekin eta produktuen etengabeko hobekuntzarekin duen konpromisoagatik.

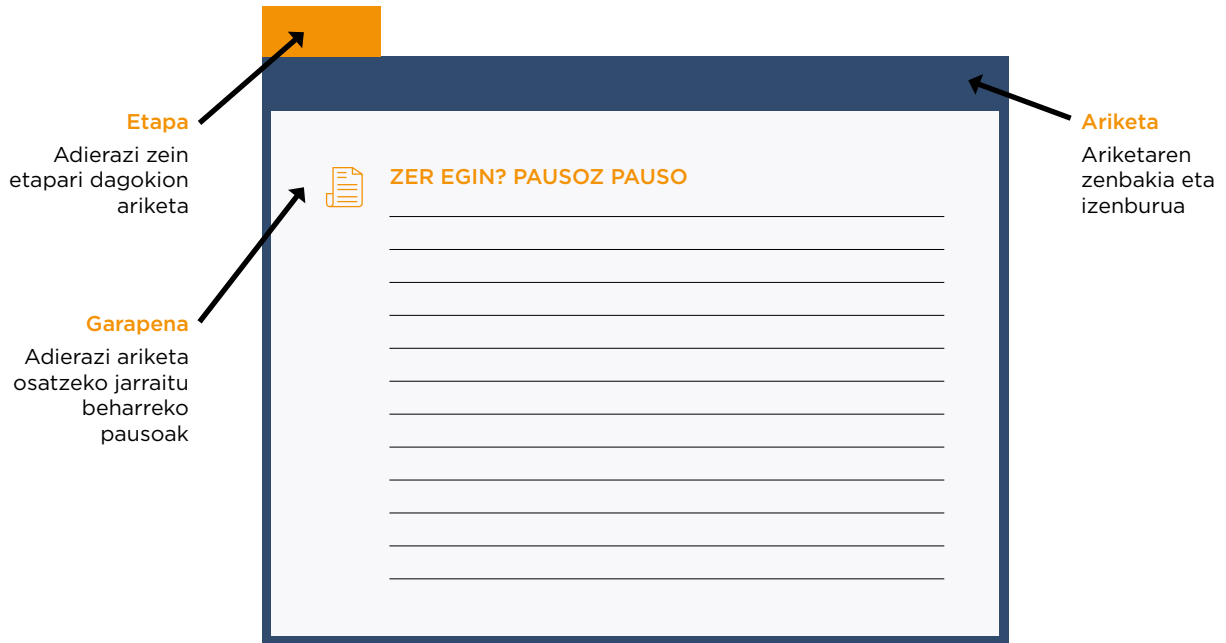
Ekodiseinurako gidaliburuan azaltzen da nola, dosi bakarreko kapsulak erabiltzen dituzten kafe-makina klasikoak ingurumen-inpaktua txikiagoa duten beste aukerengatik ordezkatzeko ahaleginean, produktuaren iraunkortasunera begirako estrategiak balioetsi dituen enpresak. Ekodiseinu-proiektuan hiru produktu-kontzeptu proposatzen dira, eta horietatik bik produktuaren bizitza teknikoa nabarmen handitzen dute. Produktu-ikuspuntua berri hori erronka handia da enpresaren gaur egungo negozio-ereduarentzat, produktuaren salmentan oinarrituta dagoelako eta, beraz, ekonomia zirkularrak eskaintzen dizkion aukera eta negozio-eredu berriak aztertzea erabaki du.

Gezurrezko enpresa hori laguntzarako kasu praktikoa garatzeko adibidea izango da, eta haren bidez azalduko dira nola erabili tresna ezberdinak eta nola egin metodologiaren jarraipena. Garrantzitsua da azpimarratzea gezurrezko enpresa dela eta, hortaz, baliteke kasu batzuetan xehetasun-maila nahikoa ez izatea. Hala ere, metodologia ezarri nahi duen enpresari berau ulertzen laguntzeko helburua betetzen du.

Gainera, metodologiaren urrats bakoitza aplikatzeko tresnak dituzten bi eranskin datoz gidaliburuarekin batera.

I. eranskina: Tresnak

Etapa bakoitzerako azalpen-fitxak eta tresnak dituzten ariketak daude, enpresei metodologia ezartzen laguntzeko. Tresna errazak dira, enpresek haien beharrietara egokitu ditzaten eta gidaliburuan proposatutako metodologia jarraituz lanean has daitezten.



5. irudia. Ariketa-fitxak nola interpretatu laguntzeko eskema

1. etapa

Proiektua prestatzea





HELBURUAK

Egin beharreko jarduerak antolatzea eta planifikatzea, baita zerbitzatu nahi diren produktuak hautatzea ere



JARDUERAK

- Lantaldea hautatzea
 - Zerbitzazioa egiteko faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak aztertzea
 - Zerbitzatu nahi den produktua hautatzea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
 - Beste sail batzuk
-



TRESNAK

- 1. ariketa - Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak
-



PLANIFICACIÓN

5-10 ordu

1.1. Lantaldea

Lehendabizi, lantaldea osatu behar da. Taldearen hautaketa funtsezkoa izango da proiektua ahalik eta hoberen garatzeko. Garrantzitsua da lantaldeak honako ezaugarri hauek izatea, eraginkortasuna ziurtatzeko:

- **Txikia eta egitura antolatua duena**

Taldearen eraginkortasuna bermatze aldera, talde handia osatzea saihestuko da. Onena bost lagun inguruko taldea osatzea litzateke. Halaber, eginkizunak behar bezala banatuko dira, eta lantaldeko kide bakoitzaren gaitasunekin bat etorriko dira. Taldeko kide batek, ahal bada zuzendariak, lidergo-eginkizuna beteko du, proiektuaren etapa ezberdinak zuzendu eta koordinatzeko.

- **Erabakiak hartzeko ahalmena**

Lantaldeak enpresaren erabaki estrategikoak hartzeko ahalmena izan behar du.

- **Diziplina anitzeko ikuspuntua**

Gomendagarria da taldea hainbat sailtako kideek osatzea, ikuspuntu ezberdinak kontuan hartu eta proiektua osotasunean jorratzeko. Lehentasunezkoztat joko da honako sail hauek taldean egotea:



- **Zuzendaritza eta gerentzia:** zuzendariaren presentzia ezinbestekoa da erabakiak hartzeko eta enpresan negozio-ereduan sakoneko aldaketak egiteko.
- **Produktuak garatzeko arduraduna:** ekoizpen-sistemei eta berrikuntzarako ahalmenari buruzko informazio garrantzitsua eskaintzeaz arduratzen den pertsona.
- **Merkataritza-saila:** bezeroen eta kontsumitzaileen beharrian eta espektatibei buruzko ezagutza duen pertsona.
- **Jasangarritasun- eta ingurumen-saila:** ingurumen- eta jasangarritasun-alderdiko ezagutza espezializatua eskaintzen duen pertsona, proiektuak ezarritako ingurumen-estandar eta -helburuak betetzen dituela bermatzeko.
- **Giza baliabideen saila:** giza baliabideen gaineko inpaktuei buruzko informazioa eskaintzen duena.

Interesgarria izan daiteke erakundetik kanpoko adituak inplikatzera, adibidez, aholkularitza estrategikoko enpresa bat. Haren eginkizuna izango da identifikatutako arrisku eta aukeren, estrategien garapenaren eta proposatutako eredu-diseinuaren inguruan aholku ematea.



CAFETERAS ENSUEÑO, S.L. Orioko enpresa txiki bat da eta 50 langile ditu. Zerbituzazio-prozesua egiteko, honako lantalde hau definitu du:

- Zuzendari nagusia
- Produktuak garatzeko arduraduna
- Ingurumen- eta kalitate-arduraduna
- Merkataritza-zuzendaritza
- Giza Baliabideen arduraduna
- Kanpoko aholkularitza estrategikoa

1.2. Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak

Funtsezkoa da enpresa batek negozio-eredu ezberdinak balioesteko faktore sustatzaileak identifikatzea. Faktore horiek ardatzak izango dira, eta erabakiak hartzen laguntzeko ezinbestekoak.

Faktore horiek bi kategoriatan zatitu daitezke: barnekoak eta kanpokoak. Hau da, enpresaren barne-testuinguruan sortzen direnak edo enpresaren kontrolpean daudenak, eta kanpoko eragileekin lotura dutenak.

Produktu-zerbituzazioan oinarritutako negozio-ereduak garatzea sustatzen duten faktore asko dauden arren, badaude inhibitzaile gisa joka dezaketen faktoreak ere. Faktore inhibitzailetzat hartzen dira negozio-ikuspegi berri bat arrakastaz ezartzea oztopatu edo zailtzen duten baldintza, inguruabar edo elementuak. Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak lau ikuspuntu nagusitatik azter daitezke, 4. taula azaltzen duen moduan:

Ikuspuntua	Faktoreak	Deskribapena
ENPRESA-BEZERO HARREMANA	Bezeroaren eskaera	Bezeroak produktuen zerbitzu osagarriak bilatu eta eskuratzen bultzatzen dituzten baldintzak edo joerak dira, haien behar aldakorrek asetzeko eta esperientzia hobetzeko. Bezeroaren esperientzia hobetzea zerbitzu pertsonalizatuen, fidelizazio-programen eta jasotako balio handiagoaren bidez.
	Fidelizazioa	
	Konfiantza-maila	Bezeroek produktuen zerbitzu osagarriak eskuratzea mugatzen duten oztopoak dira, hala nola, aldatetarekiko erresistentzia, pribatutasunari buruzko kezka edo produktuen jabetza lehenestea.
IKUSPUNTU EKONOMIKOA	Konpetentzia-ezberdintasuna	Ikuspuntu ekonomikotik funtsezko faktoreak dauden aztertzen da. Horrek barne hartzen du: ea bezeroak prest leudekeen zerbitzu gehigarriengatik ordaintzeko, zein den merkatuaren egungo egoera eta egoera potentziala, konpetentzia, edo, bestela, alde aurretik ebaluatzea behar diren inbertsioak eta produktuaren bizi-zikloaren kostua, ingurumen-ikuspegitik epe luzera alternatiba interesgarria eta bideragarria izan daitekeen zehazteko.
	Kostuak	
INGURUMEN- IKUSPUNTUA	Iraunkortasuna	Ingurumen-faktoreak honako hauekin lotutakoak dira: produktu edo zerbitzuaren iraunkortasuna, bizi-zikloa, kontsumigarrien inpaktua, enpresaren irudi arduratsua, baliabideen efizientzia eta ekodiseinua. Zerbituzazioranzko trantsizioan sustatzaileak edo inhibitzaileak izan daitezke faktore horiek.
	Bizi-zikloa	
	Produktuaren inpaktua	
PRODUKTU-TIPOLOGIA	Lotutako legedia edo araudia	Sektoreko araudia, enpresak jarduten duen sektore-mota, produktuaren berariazko ezaugarriak eta zerbituzazio-eredua ezartzeko aurretiazko esperientzia faktore sustatzaileak edo inhibitzaileak izan daitezke.
	Sektore-mota	
	Produktuaren jabetzaren balioa	

4. taula. Faktore sustatzaile eta inhibitzaileen motak

7. irudiak, oro har, negozio-eredu horiek garatzeko motibazio eta oztopo nagusiak erakusten ditu, produktuaren fabrikatzailearen eta bezeroaren ikuspegiaren arabera.

Enpresa bakoitzak balioetsiko du zeintzuk diren haren kasurako faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak; 7. irudian jasotakoak erreferentziatzat har daitezke. Gomendagarria da faktore sustatzaileak zein inhibitzaileak jasotzea, prozesu osoan zehar kontuan hartzen direla ziurtatzeko.



7. irudia. Produktu-zerbituzazioan oinarritutako negozio-ereduak garatzeko faktore sustatzaileen eta inhibitzzaileen azibidea

Cafeteras Ensueño enpresako lantaldeak lan-saio bat egin du zerbituzio-ereduaren alde egiten duten faktoreak zehazteko, baita inhibitzaileak izan daitezkeenak zehazteko ere. Hausnarketa horren ondorioak eskema honetan laburbildu dira:



8. irudia. Cafeteras Ensueñoren faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak



1.3. Zerbituzatu nahi den produktua hautatzea

Metodologia honen urratsak aplikatzen hasi baino lehen, haren irismena definitu behar da. Enpresa bakoitzak, dibertsifikatutakoak direnek bereziki, negozio-eredu askorekin lan egin dezake, eta produktulerro edo zerbitzu-zorro ugari eskaini. Hortaz, beharrezkoa da “zerbituzatu” nahi den produktua edo produktuak hautatzea, ondoren metodologiaren etapetan erabiltzeko.

Produktua ez da garrantzi estrategikoaren arabera bakarrik hautatuko, haren bideragarritasuna eta eraldatzeko ahalmena ere kontuan hartuko dira. Balioetsi beharreko faktoreen artean hauek daude:

- Enpresak produktua egokitzeko duen askatasun-maila.
- Zerbitzuek eskain ditzaketen hobetzeko aukerak.
- Produktuaren eta lotutako zerbitzuen kostuak.
- Eskaintza osagarriei dagokienez bezeroek duten eskaria eta horiekiko duten harmena.

Adibidez, produktu batek formatu moldakorra badu, errazagoa izango da zerbitzu gehigarriak txertatzea, hala enpresak bezeroen beharrian aldakorrei erantzuteko. Bestalde, enpresak zein bezeroak zerbitzuak gehitzea erakargarri ikus dezaten (hala nola konponketa, mantentze-lanak edo alokatzea), produktuaren hasierako kostuaren eta zerbitzuok eskaintzen dituzten irabazien arteko proportzioa egokia dela bermatu behar da.

Zerbituzatu nahi den produktua edo produktuak hautatzerakoan, eragina izan dezakete 2. etapan egindako analisi estrategikoak eta ingurunearen analisiak. Beraz, bi etapok elkar lotuta landu daitezke, eta ziurtatuko da produktu bat zerbituzatzeko erabakia hartzen denean behar bezala ezagutzen direla bai merkatua eta bai enpresaren estrategia.

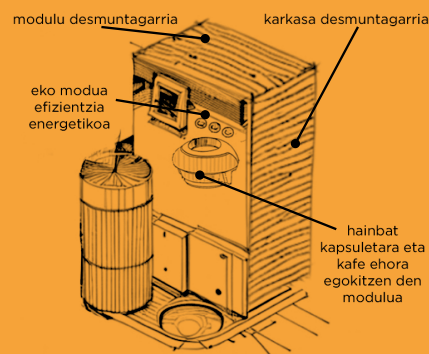


Kasu honetan, Cafeteras Ensueñok aurrez egina duen ekodiseinu-lana hartu da oinarri. Hala ere, azpimarratu behar da ez dela beharrezkoa produktua aurrez ekodiseinatzea zerbituzazio-eredua aplikatu aurretik.

Merkatuaren beharrezan erantzun eta produktua ekonomia zirkularra egokitzeko, hiru produktu-kontzeptu diseinatu ditu enpresak; horietatik bik iraunkortasunaren eta erabili eta botatzeko kafe-kapsulekiko mendekotasun txikiagoaren aldeko apustua egiten dute. 1. eredu kafe-makina modularra da, kapsula mota ezberdinak eta kafe ehoa erabiltzeko aukera ematen duena; eta 2. eredu *espresso* makina automatikoa da, kafe-aleak edo kafe ehoa erabiltzeko aukera ematen duena. Ekodiseinatutako kontzeptu hauen garapena lhiberen “*Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako*” eskuliburuan aurki daiteke xehe.

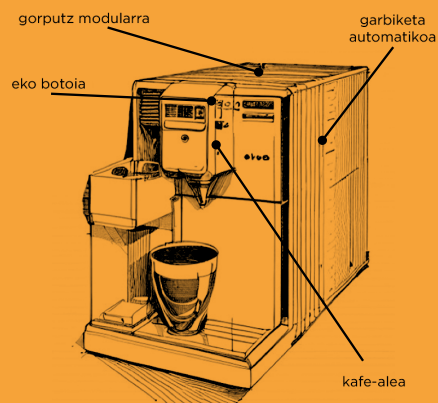
1. Kafe-makina modularra:

- Modularra eta desmuntatzen erraza
- Efizientzia energetiko handiagoa
- Hainbat kapsula mota zein kafe ehoa erabiltzeko aukera ematen du.
- 8 urteko bizitza tekniko du



2. Kafe-makina automatikoa:

- Efizientzia energetiko handiagoa
- Kafe-alea baino ezin da erabili.
- 15 urteko bizitza tekniko du



kafe-makinaren bi eredu hauek iraunkortasuna eta modularitatea hobetzeko diseinatu dira, baita produktu moldaeraza eta iraunkorra eskaintzeko ere. Bi ereduon bideragarritasuna aztertzean, enpresak ondorioztatu du horietako ezaugarri batzuk negozio-eredu tradizionalaren aurka egiten dutela, bezeroek berriz erosteko maiztasuna murrizten baita.

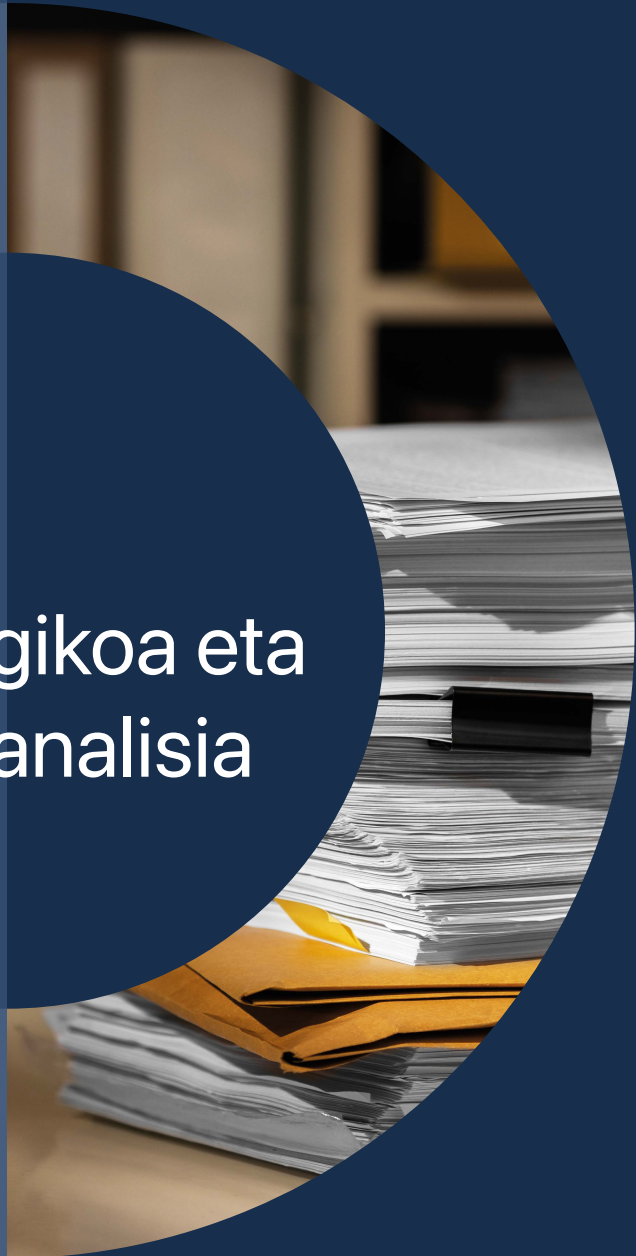
3. kasu praktikoa. Zerbituzatu nahi den produktua hautatzea (jarraitzen du ->)

Hala eta guztiz ere, uste dute, produktuaren bizitza erabilgarria luzatze aldera, zerbitzuak, ordezeko piezak edo osagarriak eskaintzeko aukera interesgarria izan daitekeela, hala bezeroaren beharrian aldakorrei erantzuteko, baita jabetzaren kudeaketaren eredu alternatiboak balioesteko ere. Horren guztiaren ondorioz, Cafeteras Ensueño enpresa produktu-zerbitzu sisteman oinarritutako eredu berrien inguruan pentsatzen ari da.

Ekodiseinurako eskuliburuan 1. ereduak aukeratu bazuten ere (ez da hain disruptiboa eta enpresak negozio-ereduari eutsita bideragarriagoa da), Cafeteras Ensueño enpresak kafe-makinaren bi ereduak zerbitzatzeko duten ahalmena aztertzea erabaki du, bi ereduak eskaintzen baitute interesgarriak izan daitezkeen zerbitzaziorako hainbat faktore.

2. etapa

analisi estrategikoa eta
ingurunearen analisisia





HELBURUAK

Enpresaren abiapuntuko negozio-eredua aztertzea, mehatxuak eta aukerak identifikatuta, ondoren negozio-eredu berri bat garatzeko abiapuntu izango diren intereseko eremu berriak zehazteko



JARDUERAK

- Hasierako analisi estrategikoa
 - Intereseko jarduerak identifikatzea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
-



TRESNAK

- 2. ariketa - Hasierako analisi estrategikoa
 - 3. ariketa - Intereseko jarduerak identifikatzea
-



PLANGINTZA

15-20 ordu



2.1. Hasierako analisi estrategikoa

Negoio-eredu berri bat garatzeko beharrezkoa da abiapuntuko ereduaz aztertzea, hori xehe ezagutzea, zerbituzazio-estrategiak aplikatu baino lehen, zerbituzatu nahi den produktua kontuan hartuta. Horretarako, jarduteko lau ardatz aztertzen dira: balioa, bezeroa, ekosistema eta bizi-zikloa.

BALIOA

Enpresaren balio-proposamena aztertzea da, zehaztuz zein beharrezko erantzuten dion, bezeroek zer balioetsi eta eskatzen duten, eta zertan ezberdintzen diren enpresaren lehiakideen balio-proposamenak. Horretarako, honako hau aztertuko da:

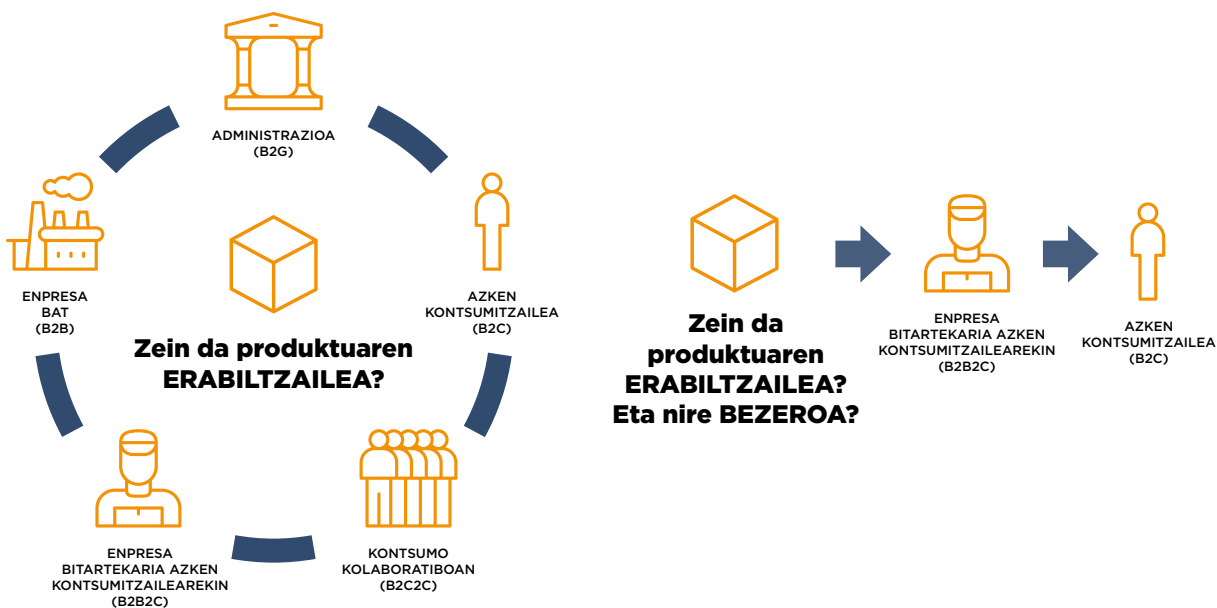
- **Enpresa.** Zerbituzatuko den produktua deskribatuko da, irismenean definitutakoaren arabera, eta xehatuko dira zein diren ezaugarriak, zein den lehiakideek eskaintzen dutenarekiko ezberdintasuna, bezeroek zer balioesten duten bereziki, baita produktuaren beste alderdi adierazgarri batzuk ere, enpresari balioa emateari dagokionez.
- **Lehiakideak.** Beharizan berdinei erantzuten dieten beste enpresen produktu- eta zerbitzu- eskaintza aztertzea da. Lehiakide zehatzak edo, oro har, lehiakide-motak azter daitezke, enpresaren eskaintza oso espezifiko den ala ez kontuan hartuta. Analisi horren bidez, enpresa haren lehiakideekiko nola kokatzen den zehaztu ahal da.

Enpresaren eta lehiakideen balio-proposamena jasotakoan, konpetentziari dagokionean enpresak duen posizioari buruzko ondorioak eta balioetsi beharreko proposamen berriak atera daitezke.

BEZEROA

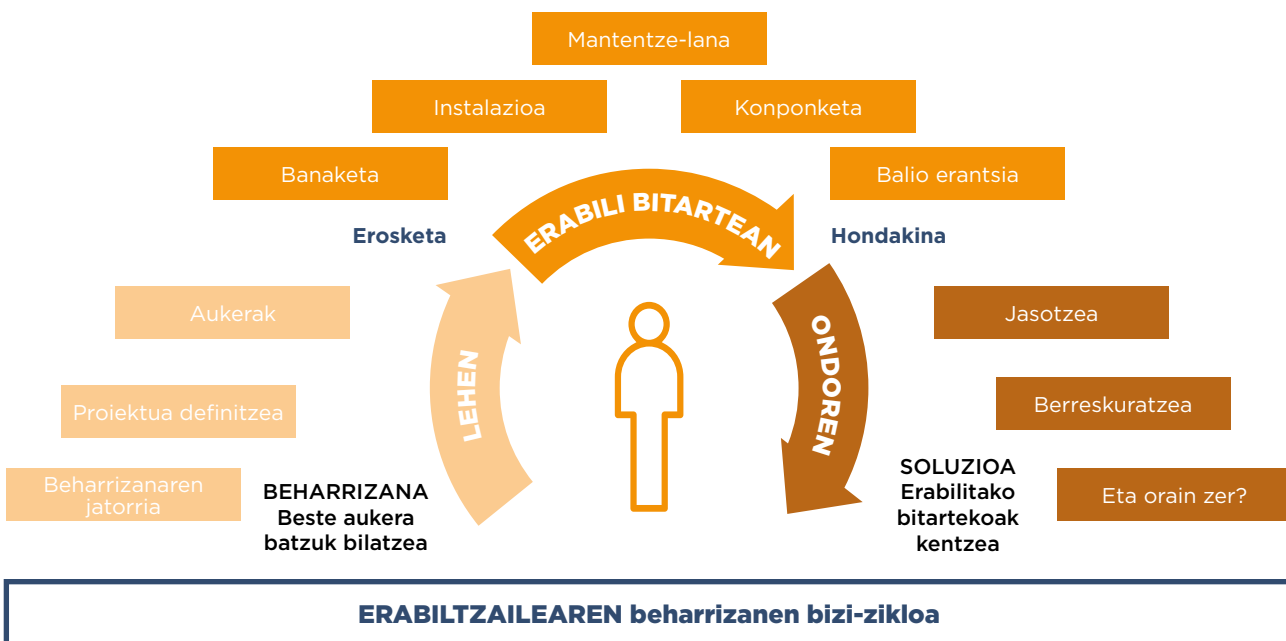
Enpresaren gaur egungo balio-proposamenaren hartzailea nor den eta hartzaile potentziala nor izan daitekeen identifikatzea da, hartzaileen beharrezkoak, erosketa berdeko baldintza posibleak eta zerbituzazio-ereduen eskaera, besteak beste, aztertuta. Bezero potentzialak kontuan hartzerakoan, enpresak egungo proposamenarekin erakartzen ez dituen baina erakarri nahiko lituzkeen bezeroak identifikatuko dira.

Ezinbestekoa da bezeroa eta erabiltzailea bereiztea. Bezeroa enpresaren balio-proposamena (adibidez, produktu bat) erosten duena da, baina baliteke hori ez erabiltzea; bitartekaria izan eta hirugarren bati eskain dakioke, hura produktuaren erabiltzailea izateko (*ikus 9. irudia*).



9. irudia. Produktuak izan ditzakeen erabiltzaileak eta erabiltzailearen eta bezeroaren arteko ezberdintasuna

Garrantzitsua da enpresak erabiltzailearen beharrezkoen bizi-zikloa ezagutzea, enpresaren bezeroa izan ala ez (ikus 10. irudia). Horretarako, produktu bat erosi baino lehen erabiltzailearen beharrezkoen jatorria zehaztuko da hainbat aukera eskaini ahal izateko, produktua erabiltzen duen bitartean beharrezko zerbitzu guztiak eskainiko zaizkio eta, erabilitakoan, produktuaren bizitza-amaiera kudeatzeko soluzioak eman eta proposamen berriak garatuko dira. Produktu baten garapenez harago erabiltzailearen beharrezkoak xehe ezagutzen dituen enpresak erabiltzailearen eskariei erantzuteko eskaintzak garatu ahalko ditu.



10. irudia. Erabiltzailearen beharrezkoen bizi-zikloa

Bezero zehatzak edo, oro har, bezero-motak azter daitezke, enpresaren eskaintza oso espezifiko den ala ez kontuan hartuta. Gainera, bezeroak zein erabiltzaileak har daitezke aintzat, erabiltzailearen beharrezkoen bizi-zikloaren arabera.

EKOSISTEMA

Enpresak zehaztu beharko du zein eragilerekin batera garatzen duen bere egungo balio-proposamena. Eragile guztiak zehazteko, garrantzitsua da produktuaren bizi-ziklo osoan zehar garatutako jarduera guztiak eta horiek nori egiten dituen identifikatzea. Hala, enpresaren balio-proposamenari lotutako balio-kate osoa ezagutu ahalko da

Horrez gain, garrantzitsua da enpresaren ingurunearen alderdiak aztertzea, haren balio-proposamenarentzat mehatxu ala aukera diren jakiteko, hala nola etorkizuneko lege-garapenak, estandar eta arau teknikoak, kontsumoaren joera berriak, presio sozialak, eta produktuak eta prozesuak hobetzeko berrikuntza teknologikoak.

BIZI-ZIKLOA

Enpresak produktuaren bizi-ziklo ekonomikoa ezagutu behar du edozein aldaketa egitea erabaki baino lehen. Horretarako, produktuaren bizi-zikloaren etapa bakoitzari lotutako kostuak, diseinutik hasi eta bitzita-amaierara arte, identifikatu behar ditu, baita kostu horiek hainbat elementuren artean nola banatzen diren jakin ere, adibidez, eskulana eta energia-kontsumoak, kostu horiek enpresak, bezeroak edo beste eragile batzuk gain hartzen badituzte ere.



Jabetzaren guztizko kostua deituriko kontzeptua (*total cost of ownership* ingelesez) funtsezkoa da negozio-eredu baten bizi-zikloa aztertzerakoan. Hainbat faktore hartzen badira kontuan, adibidez, mantentze-lanak, balio-galera, energia-kontsumoa eta beste kostu batzuk, negozio-eredu baten bideragarritasun ekonomikoari buruzko ikuspegi osoagoa lortuko da eta, hala, epe luzera kostuak optimizatzeko aukerak identifikatuko dira.

Hasierako analisi estrategikoan zehaztu beharreko azken elementua, garrantzi txikienekoa ez bada ere, ingurumeneko bizi-zikloa da: enpresak fabrikatutako produktuaren ingurumen-inpaktua. Produktuaren bizi-zikloan ingurumen-inpaktu handiena duten alderdiak eta etapak identifikatzea da. Horren bidez, hobetu daitezkeen alderdiak zehaztu eta produktuaren ingurumen-inpaktua ahal den heinean murrizteko aukera emango duten estrategiak gara daitezke.

Ezinbestekoa da analisi horiek bizi-zikloaren ikuspuntutik egitea eta, beraz, gomendagarria da honako tresna hauek erabiltzea: bizi-zikloaren kostuen analisisa (*Life Cycle Costing, LCC*), produktu baten bizi-zikloari lotutako kostu guztiak (zuzenekoak zein zeharkakoak) aztertzen dituen, eta bizi-zikloaren analisisa (*Life Cycle Assessment, LCA*), produktu baten bizi-ziklo osoari lotutako ingurumen-alderdiak eta inpaktu potentzialak aztertzen dituen metodo kuantitatiboa.

Produktuen jasagarritasuna ebaluatzerakoan bizi-zikloaren ikuspegia (adibidez, bizi-zikloaren analisiaren bidez) kontuan hartu duten enpresek kostu eta/edo ingurumen-inpaktu handiena duten alderdiak eta etapak identifikatuta izango dituzte dagoeneko. Hori egiteko nahikoa baliabide edo gaitasun ez badaude eskura, ebaluazio sinplifikatua egingo da, gutxienez, produktuaren kostu eta ingurumen-inpaktu nagusiei buruzko gutxi gorabeherako ideia izateko.



Informazio hori eskuragarri ez duten enpresen kasuan, lhobek alor horretan egindako argitalpenak eta tresnak kontsultatzea gomendatzen da.

Halaber, enpresak balioetsiko du bizi-zikloaren ikuspegitik produktu baten jasangarritasuna ebaluatzeko beste tresna batzuk erabiliko dituen, hala nola bizi-ziklo sozialaren analisia (*Social Life Cycle Assessment, SLCA*) edo bizi-zikloaren jasangarritasunaren analisia (*Life Cycle Sustainability Assessment, LCSA*).

BALIOA

Cafeteras Ensueñori balioa ematen dioten produktu eta zerbitzuak, eta bezeroen beharriari erantzun edo haien arazoak konpontzen dituztenak.

Enpresa

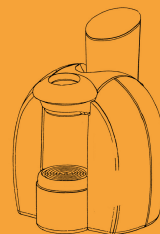
Cafeteras Ensueñoren balio-proposamena kafe-makinak, batez ere dosi bakarreko kapsulak dituztenak, ekoiztu eta saltzea da; gaur egun, enpresaren fakturazioaren % 80 inguru ematen die horrek. Produktu horren balio nagusia da kalitatezko kafea unean ematea, nahi denean zerbitzatu, erabiltzailearentzako arin eta eroso eginda.

Gaur egun, enpresak eskaintzen dituen zerbitzuak hauek dira: sortu daitezkeen zalantzak argitzeko edo gorabeherak ebatzeko telefonogune bat, produktuaren eskuliburua, dokumentazio teknikoa eta kalitateari eta ingurumenari buruzko ziurtagiriak. Gainera, lege-bermearen epeen barruan konponketak eta aldaketak egiteko zerbitzua eskaintzen du, eta hondakinak kudeatzeaz arduratzen da, AEEHei buruzko araudia betez.

Cafeteras Ensueñoren balio bereizgarri nagusia ingurumena errespetatuko duten kafe-makina fabrikatzearen aldeko apustua da. Hala, ekodiseinu-estrategiak aplikatu ditu orain arte bere produktu nagusia izan denaren ingurumen-inpaktua murrizteko. Proposatutako aukerak iraunkortasuneko, konpongarritasuneko eta moldagarritasuneko eskariei erantzuna emateko diseinatu dira, hau da, produktuaren bizitza erabilgarria luzatzeko, baita erabilera-fasean baliabide-kontsumoa murrizteko ere.

Enpresak aurretik fabrikatzen zituen dosi bakarreko kafe-makinek honako ezaugarri hauek zituzten, eta erabili eta botatzeko kafe-kapsulak baino ezin ziren erabili:

- Erabili eta botatzeko kafe-kapsulak
- Tamaina handiko karkasa
- Bost urteko bizitza teknikoa

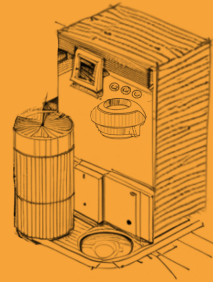


Eredu horri “O eredua” deituko diogu, eta Cafeteras Ensueñoren egungo negozio-ereduaren oinarria da.

1.3 atalean deskribatzen den bezala, enpresak ez du 0 ereduarentzako zerbituzazio-estrategia aztertzea pentsatu, hori fabrikatzeari utziko baitio. Aldiz, 1 eta 2 ereduentzako egitea pentsatu du.

1 ereduaren ezaugarriak:

- Modularra da eta erraz desmunta daiteke
- Kapsulak zein kafe ehoa erabiltzeko aukera ematen du
- Zortzi urteko bizitza tekniko du



2 ereduaren ezaugarriak:

- Kafe-makina automatikoa da
- Kafe-alea baino ezin da erabili
- Atal modularra du eta desmunta daiteke
- Hamabost urteko bizitza tekniko du



Ekodiseinatutako kontzeptu hauek ltoberen "Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako" gidaliburuan datoz xehe deskribatuta.

Konpetentzia

Cafeteras Ensueñoren lehiakideak dira:



- **Kafe-makina konbentzionalak.** Kategoria honetan sartzen dira tantakako kafe-makina elektrikoak eta kafe-makina italiar elektrikoak. Bi mota horiek kafe ehoa erabiltzen dute eta nagusiki segmentu baxu bati daude zuzenduta. Kafe-makina horien fabrikatzaileen negozio-ereduak ahalik eta kafe-makina kopuru gehien saltzea du oinarri eta oso gutxitan eskaintzen dituzte produktu-salmentari lotutako zerbitzuak. Hori dela eta, ez dira Cafeteras Ensueñoren lehiakideak, eta ez dira kontuan hartuko ondorengo konpetentzia-analisan.



- **Kapsulak erabiltzen dituzten kafe-makinak.** Kafe-makina hauek aurrez ontziratutako kafe ehoa erabiltzen dute. Kalitate handiko kafea presta dezakete, eta kafetegiko kafearen antzeko esperientzia eskaintzen dute, baina etxean, kapsula-sistemak erosoak eta azkarrak baitira. Gainera, erabilerrazak dira. Orain arte, horien balio-proposamena Cafeteras Ensueñorenaren antzekoa zen; izan ere, antzeko produktua eskaintzen dute eta bezero- eta erabiltzaile-mota beraren beharrezanean erantzuten diete: tarteko segmentuko kontsumitzaile partikularrei. Hala ere, ekodiseinatutako eredu berriari esker, Cafeteras Ensueñok kontsumitzaile espezializatuagoa eta segmentu altuagoa nahi du erakarri.

Kapsulak erabiltzen dituzten kafe-makinen fabrikatzaileek bi negozio-ikuspuntu dituzte: kafe-makinak bakarrik saltzea, Cafeteras Ensueñoren kasuan bezala, edo kontsumigarriak saltzea. Bigarren kasuan, bezeroarekin duten harremana sendoagoa da, kontsumigarriak etengabe saltzea eskatzen duen produktua eskaintzen dutelako. Ikuspuntu horren arabera, negozio-eredua ez da kafe-makinen salmentan soilik oinarrituko, zerbitzu-ereduan baizik. Kasu horretan, diru-iturri nagusia kafe-kapsulak etengabe saltzea izango da.



- **Espresso kafe-makinak.** Kategoria honetan sartzen dira eskuzko espresso makinak, erdiautomatikoak edo automatikoak. Kafe-makina horien fabrikatzaileek Cafeteras Ensueñoren antzeko balio-proposamena dute, haien negozio-ereduak ere ahalik eta kafe-makina gehien saltzea baitu oinarri. Hala ere, haien proposamena segmentu altuagoko partikularrei dago zuzendua, kalitate handiagoko kafe-makina nahi dutenei, alegia. Hala, prezio altuagoa onartzen dute.

Espresso kafe-makinak, Cafeteras Ensueñok orain arte fabrikatu dituenekin alderatuta ezberdinak badira ere, lehiakide nagusiak dira, azken urteotan nabarmen hazi baitituzte salmentak. Eskaria haztea kafe-makina automatikoak diseinatzeko eta negozio-eredu berriak pentsatzeko faktore sustatzaile nagusietako bat da (2 eredua).

Enpresa horiek Cafeteras Ensueñorekin zuzenean lehiatzen badira ere, badira beharizan berari (kafe bat hartzea) erantzuten dioten beste enpresa batzuk, baina oso negozio-eredu ezberdina dute. Enpresa horien balio-proposamena erabiltzaile berari dago zuzendua (kafea hartzen duena), baina bestelako bezero-mota bati. Hala, Cafeteras Ensueñoren zeharkako lehiakideak dira:



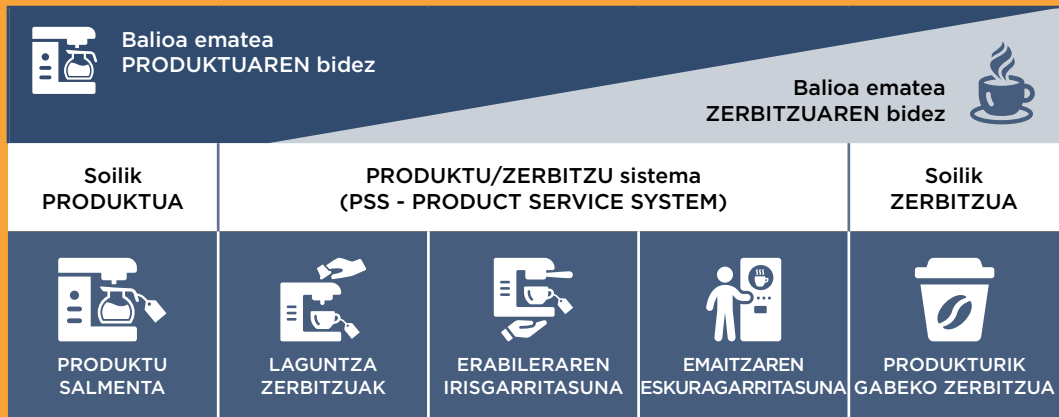
- **Kafe-makinak alokatzen dituztenak.** Enpresa hauen balio-proposamenak kafe-makinen erabilerara iristea du oinarri, eta ez kafe-makina bera saltzera. Produktuaren gaineko kontrolari eutsita, ahalik eta makinak ahalik eta egoera onenean egoteaz arduratzen dira. Enpresa horiek iraupen ezberdinetako kontratuak eskaintzen dituzte (hilerokoak, urtekoak, etab.) eta kontratua amaitzen denean, normalean, bi aukera ematen dituzte: kafe-makina enpresari itzultzea edo hondar-balioaren truke erostea. Enpresa horien eskaintza dendei, bulegoei, tabernei eta jatetxeei dago zuzendua. Kostu handiko kafe-makinak dira eta, beraz, baliteke bezeroak hasierako ordainketa hori aurreztu nahi izatea eta, trukean, aldizka ordaintzea erabakitzea; ez zaio makinaren jabea izatea interesatzen, makina erabiltzea baizik. Beste modalitate bat da kafe-makinak epe labur baterako alokatzea, adibidez, ekitaldi baterako.



- **Vending motako kafe-makinak.** Emaitzaren eskuragarritasunean oinarritutako eredia duten enpresak dira: kontsumitzen dituzten kafe-kikarak baino ez dituzte ordaintzen erabiltzaileek, eta hori da kafe-makina baten “emaitza”. Enpresa horiek bi negozio-eredu dituzte: bezeroarentzat vending motako kafe-makina bat uztea, doan, gero irabaziak jasotzeko (adibidez, espazio publikoan), edo makinagatik alokairu bat kobratzea, makinaren irabaziak jaso ordez. Bi kasuotan, kontsumitutako kafe bakoitzagatik ordainduko du erabiltzaileak, eta vending-enpresa arduratuko da makinari lotutako zerbitzu guztiez, instalaziotik hasi eta bizitza-amaierara arte, makina garbitzea, konpontzea, aldizka mantentze-lanak egitea eta beharrezko kontsumigarri guztiak (kafea, esnea, azukrea, edalontziak, koilaratxoak, etab.) eskaintzea barne. Enpresa batzuk ordezko makina bat ere eskaintzen dute, konpontzeko denbora luzea den kasuetan. Enpresa mota horien helburua ez dira bezero partikularrak, enpresak, eraikin publikoak, dendak, bulegoak edota ospitaleak, besteak beste, baizik. Erabiltzaileak, aldiz, partikularrak izango dira.

Cafeteras Ensueñoren zuzeneko eta zeharkako lehiakideak aztertuta, argi eta garbi ikus daiteke zeintzuk diren negozio-ereduaren aldaketa gidatuko duten produktu-zerbitzu sistemako hiru kategoriak. Negozio-aldaketa hori % 100 kafe-makinen fabrikazioan eta salmentan oinarritutako negozio-eredutik % 100 zerbitzuak ematean oinarritutako eredurantz egingo da:

- **Laguntza-zerbitzuak.** Fabrikatzaileak kafe-makina bat saltzen du eta hainbat laguntza-zerbitzu eskaintzen ditu, adibidez, kontsumigarriz hornitzeko zerbitzua. Zerbitzu horiek garrantzitsuak dira fabrikatzailearen diru-sarreretan. Kapsulak erabiltzen dituzten kafe-makinen kasua litzateke hori.
- **Erabileraren irisgarritasuna.** Bezeroak ez du kafe-makina erosten, hura erabiltzeko aldizkako kuota bat ordaintzen du. Fabrikatzaileari makinaren bizitza optimizatzea interesatzen zaio, diru-sarrerak horien menpekoak direlako. Hala, kafe-makinen ingurumen-hobekuntzarako estrategiak sortzen dira. Kafe-makinen alokairua eskaintzen duten enpresen kasua litzateke hori.
- **Emaitzaren eskuragarritasuna.** Bezeroak ez du kafe-makina erosten, eta ez du erabiltzeagatik ordaintzen, kontsumitzen dituen kafe-kikarak baino ez ditu ordaintzen. Fabrikatzaileak kafe-makina ahalik eta egoera onenean mantentzea eta bizitza erabilgarria luzatzea nahiko du, diru-sarrerak makinaren menpe daudelako. Eredu horri esker, kafe-makinaren bizitza-amaiera eta berau berreskuratzeko estrategiak hobeto kudea daitezke. Vending motako kafe-makinak eskaintzen dituzten enpresen kasua litzateke.



11. irudia. Kafe-makina baten produktu-zerbitzu sistemen kategoria

BEZEROA

Cafeteras Ensueñok bere balio-proposamenaren bidez lortu eta zerbitzatu nahi dituen pertsona-talde eta erakundeak dira, kontuan hartuta ea bezeroa eta erabiltzailea berdinak diren.

Gaur egungoa

Cafeteras Ensueñoren proposamenaren gaur egungo bezeroa eta erabiltzailea tarteko segmentuko eta segmentu altuko partikularrak dira. Kafe-makina profesionalenak etxean erabiltzeko ezagunak egin direnez, segmentu altuko bezeroak galdu dituzte, kalitate handiagokotzat hartzen dituzten beste aukeren alde egin dutelako. Gainera, erabiltzaileek egun duten ingurumen-kontzientzia dela eta, kafe-kapsulen ingurumen-inpaktuaren inguruko kezka sortu dira eta, beraz, jasangarritasunean interesa dutenek beste kafe-makina mota batzuen alde egin dute.

Potentziala

Kafe-makinak hobetzea eta zerbitzu-eskaintza handitzea barne hartzen duen negozio-eredura aldatuta, Cafeteras Ensueñoren helburua galdutako bezero eta erabiltzaileak berreskuratzea da, baina baita merkatu-segmentu altuagoko bezero eta erabiltzaile berriak erakartzea ere; gaur egungo ereduarekin ez luke horiek erakartzeko aukerarik izango. Segmentu horrek erosteko ahalmen handiagoa du eta ez du produktuaren kostua lehenesten, horrek eskaintzen dion esperientzia baizik.

Alde batetik, kafe-makinen ingurumen-inpaktuz kezkatuta dauden eta dosi bakarreko kafe-makinen erosotasunari eutsi nahi dioten kontsumitzaileak erakarri nahi ditu, baina erabili eta botatzeko kapsulak erabiltzea saihestuta. Enpresak bi kafe-makina aukera proposatzen ditu, erabili eta botatzeko kapsulen menpekotasuna desagerrarazteko, hala kontsumitzaile-talde horren ingurumen-kontzientziara egokitzen diren soluzio iraunkorrak eskaintzeko.

Alde batetik, Cafeteras Ensueño goranzko joera duen merkatu-segmentura zuzendu nahi da, espezialitateko kafearen zaleak diren horiengana, bereziki kafearen kalitatea balioesten dutenengana, erosotasuna alde batera utzi gabe. Eskari horri erantzuteko, 2 eredu diseinatu du, espezialitateko kafe-aleak zuzenean ehotzea ere barne hartzen duena.

Gainera, Cafeteras Ensueñoren helburua da bezero korporatiboaren merkatuan presentzia areagotzea, eta hori ere segmentu altukotzat hartzen da. Badakite bezero horiek kalitatea, erosotasuna, efizientzia eta ingurumen-jasangarritasuna gero eta gehiago balioesten dutela eta, beraz, haien beharrezanean erantzuteko soluzioak eskaini nahi dituzte.

EKOSISTEMA

Kafe-makina baten bizi-zikloko etapa guztietan esku hartzen duten eragile motak dira, baita produktu horrekin lotutako merkatu-arau guztiak ere.

Eragileak

Kafe-makina baten bizi-zikloan makinarekin lotutako jarduera guztiez arduratzen diren hainbat eragilek esku hartzen dute. Negozio-eredu berri bat garatzeko, baliteke Cafeteras Ensueñok eragile berriak behar izatea. Hortaz, horiei nola erantzun aztertu beharko du.



12. irudia. Kafe-makina baten bizi-zikloan esku hartzen duten eragileak

Merkatu-arauak

Merkatua aztertzeko, PESTEL analisia erabiltzen da. Ebaluazio-esparru hori asko erabiltzen da plangintza estrategikoetan, enpresaren kanpoko ingurunea aztertzea helburu. Sistema horren bidez sei faktore-kategoria ebaluatzen dira:




<p>P POLITIKOA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ekoizlearen erantzukizun hedatua. 	<p>E EKONOMIKOA</p> <ul style="list-style-type: none"> Kapsulak erabiltzeko kafe-makinen salmentan geldialdia. Lehengaien eta energiaren prezioetan gorabeherak. 	<p>S SOZIOKULTURALA</p> <ul style="list-style-type: none"> Espresso kafe-makinak bezalako beste aukera batzuen ospe gero eta handiagoa. Espezialitateko kaferako gero eta joera handiagoa. Kapsulak birziklatzea kontsumitzailearen erantzukizuna.
<p>T TEKNOLOGIKOA</p> <ul style="list-style-type: none"> Efizientzia teknologikoan hobekuntzak. Konpongarritasun- eskaria eta zaharkitze programatua amaitzea. 	<p>E EKOLOGIKOA</p> <ul style="list-style-type: none"> Oso jasangarriak ez diren produktutzat jotzea kapsulak. Jasangarritasun-arekiko presio soziala. Jasangarritasun- eskaria kafearen kultibo eta kontsumoan. 	<p>L LEGEARI DAGOKIONA</p> <ul style="list-style-type: none"> AEEHei buruzko zuzentaraua. Ekodiseinuaren araudia. Konpontzeko eskubidea. Green Claims zuzentaraua. Kontsumitzaileen ahalduntzea.

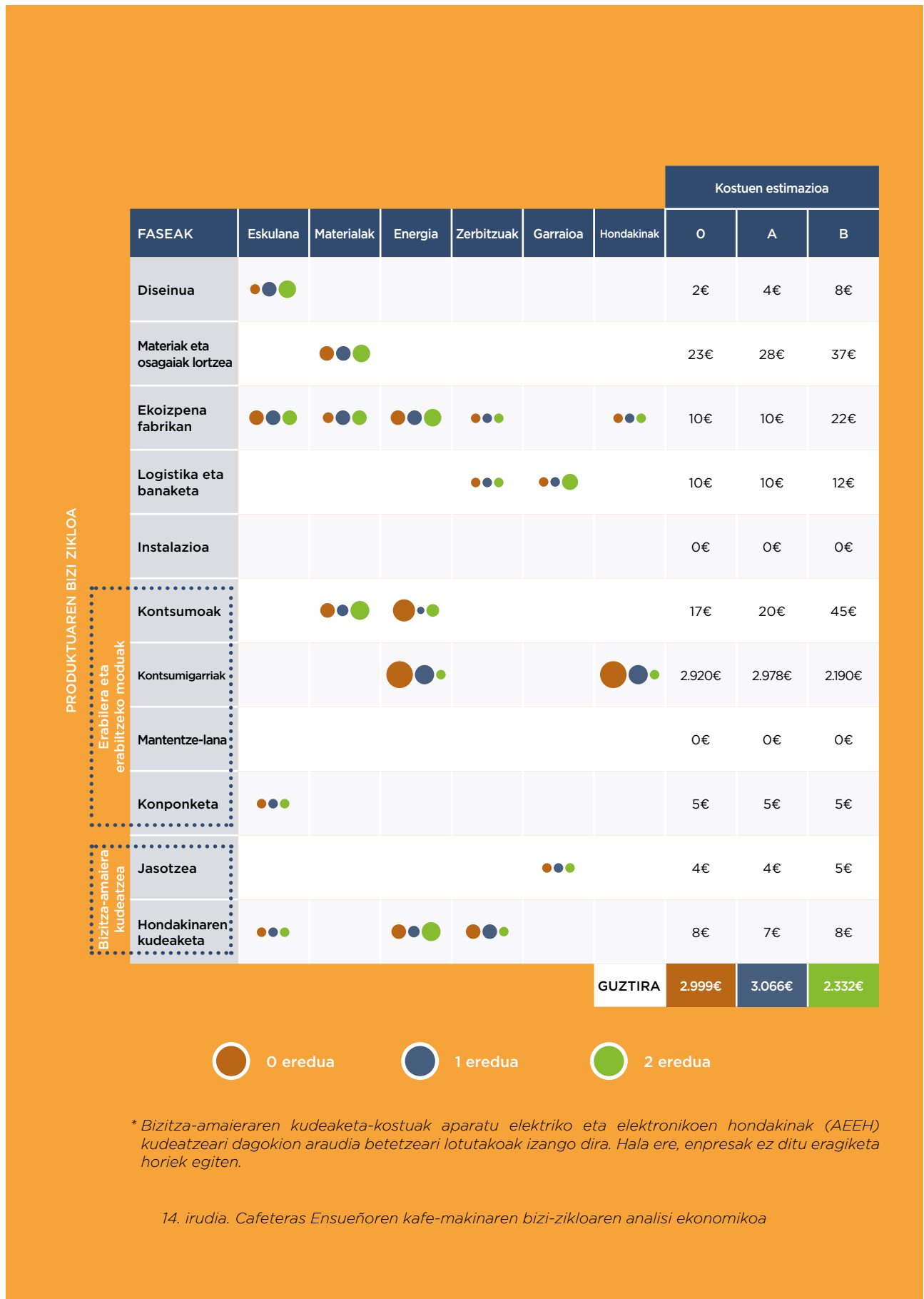
13. irudia. Cafeteras Ensueño enpresaren PESTEL analisia

BIZI-ZIKLOA

Ekonomikoa

Cafeteras Ensueñok egun fabrikatzen duen kafe-makinaren bizi-zikloaren faseei lotutako kostuak eta ingurumen-inpaktuen analisia egiten da. Produktu horren zuzeneko lehiakideak kapsulak erabiltzeko beste kafe-makinak eta espresso kafe-makina automatikoak izan daitezkeenez, kafe-makina mota horien bizi-ziklo ekonomikoa eta ingurumeneko bizi-zikloa ere aztertzen dira.

 0 eredia - Kapsulak erabiltzeko kafe-makina estandarra	 1 eredia - Kapsulak eta kafe ehoa erabiltzeko kafe-makina (Cafeteras Ensueño)	 2 eredia - Espresso kafe-makina automatikoa (Cafeteras Ensueño)
<ul style="list-style-type: none"> • Bizitza erabilgarria: 5 urte. • 2 erabilera egunean. 2 kafe-kikara erabilera bakoitzean. • Kafearen prestaketa: 8,2 wh/kikara • Kafe-kikara bakoitzeko kapsula 1 (7 g kafe) eta 35 ml ur behar dira. • Kafe-makina ez da garbitzen. • Argiaren kostua: 0,18 €/kWh. • Uraren kostua: 0,0191 €/l. • Kafe-kapsularen kostua: 0,4 €. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bizitza erabilgarria: 8 urte. • 2 erabilera egunean. 2 kafe-kikara erabilera bakoitzean. • Kafearen prestaketa: 6 wh/kikara. • Kafe-kikara bakoitzeko kapsula bat (7 g kafe) eta 35 ml ur behar dira; bestela, 7 gr kafe eho eta 35 ml ur (mota bakoitzeko % 50). • Kafe-makina ez da garbitzen. • Argiaren kostua: 0,18 €/kWh. • Uraren kostua: 0,0191 €/l. • Kafe-kapsularen kostua: 0,4 €. • Kafe ehoaren kostua: 0,11/kikara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bizitza erabilgarria: 15 urte. • 2 erabilera egunean. 2 kafe-kikara erabilera bakoitzean. • Kafearen prestaketa: 7 wh/kikara • Kafe bakoitzeko 9 gr kafe eta 30 ml ur behar dira. • 2 litro ur 35 °C-ko tenperaturan garbitzeko, 300 kikara bakoitzeko. • Argiaren kostua: 0,18 €/kWh. • Uraren kostua: 0,0191 €/l. • Kafe-alearen kostua: 0,10 €/kikara.



Kontuan hartu behar da erabilera-fasean kontsumigarrien eta kontsumoen kostua produktuaren bizitza teknikoaren arabera kalkulatzeko delako, hau da, 5, 8 eta 15 urteen arabera, hurrenez hurren. Hau da, honako hau litzateke kontsumitzaileak kafe-kikara bakoitzarengatik ordaindu beharreko kostua guztira:



Analisi ekonomikoa

Ingurumen-inpaktua

Kafe-makina eredu bakoitzaren ingurumen-inpaktua "Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako" gidaliburuan kalkulatu zen. Ondorengo irudiak bizi-zikloaren analisiaren emaitza eta kikara bat kaferen guztizko inpaktua mPt-tan (milipuntutan) kalkulatu agertzen dira:



Ingurumen-analisia

Emaitza horiek iruditan erakusten dutena da Cafeteras Ensueñok proposatutako kafe-makinen inpaktua eta lehiakide nagusiek izan dezaketzen inpaktua. 0 eredu kapsulak erabiltzeko ohiko kafe-makinen inpaktuaren antzekoa litzateke, eta 2 eredu espresso kafe-makina automatikoen inpaktuaren antzekoa.

2.2. Intereseko jarduerak identifikatzea

Abiapuntuko negozio-eredua xehatu eta aztertu ondoren, negozio-eredu berria garatzeko intereseko eremuak zehazten has daiteke enpresa.

Horretarako, lehendabizi, produktuaren bizitza normalari lotutako jarduera guztiak zehaztuko dira, hau da, garatu ohi den produktuarenak. Enpresak gaur egun egiten dituen jarduerak identifikatuko ditu, baita enpresak berak ez baina haren lehiakideek egiten dituztenak ere, lehiakideak zuzenekoak nahiz zeharkakoak izanik ere.

Ondoren, enpresak zehaztuko ditu egun egiten ez dituen jarduerak, enpresari balioa eman diezaioketenak, izan jarduera ekonomiko osagarri modura garatzeko, izan negozio-eredu berriaren esparruan garatzeko, kontuan hartuta aurreko etapako ondorioak: balio-proposamen berria, bezeroaren beharrianak, beharrezkoak izan litezkeen eragileak, baita negozio-eredu berria behar bezala garatzeko produktuaren diseinu-beharrizanik badagoen ala ez.



Intereseko jarduerak zeintzuk izan daitezkeen identifikatzeko, Cafeteras Ensueñok lantaldea bildu du honako taula hau definitzeko. Lehendabizi, gaur egun enpresak zuzeneko edo zeharkako lehiakideekin alderatuta zein jarduera egiten dituen definitu du.



Enpresak zein jarduera egiten ditu



Enpresak zein jarduera ez ditu egiten

Taula osatutakoan, Cafeteras Ensueñoko lantaldeak, gaur egun egiten ez dituen jardueren artean, interesekoak izan daitezkeenak identifikatu ditu. Azken zutabearen ageri da jarduera horietako bakoitzak enpresarentzat duen interes-maila: txikia, tartekoa edo handia.



Interes txikia



Tarteko interesa



Interes handia

BIZI ZIKLOAREN ETAPAK	JARDUERAK	ENSUEÑO KAFE MAKINEK EGINA	LEHIAKIDEEK EGINA				CAFETERAS ENSUEÑO-RENTZAT INTERESA
			Lehiakide zuzenak		Zeharkako lehiakideak		
			Kapsulen kafe-makinak	Espresso kafe-makinak	Kafe-makinen alokairua	Vending makinak	
DISEINUA	Fabrikatu beharreko kafe-makinaren targetaren definizioa (paper-zorroa)	✓	✓	✓	✓	✓	
	Kafe-makinaren diseinu kontzeptuala	✓	✓	✓	✓	✓	
	Kafe-makinaren diseinu xehatua. Fabrikaziorako espezifikazioak	✓	✓	✓	✓	✓	
	Fabrikazio-plana ezartzea	✓	✓	✓	✓	✓	
LEHENGAIEN ETA OSAGAIEN HORNIDURA	Hornitzaileak bilatzea	✓	✓	✓	✓	✓	
	Lehengaien eta osagaien eskaria	✓	✓	✓	✓	✓	
	Erremintak fabrikara egokitzea	✓	✓	✓	✓	✓	
PRODUKTUAREN FABRIKAZIOA	Kafe-makinaren fabrikazioa pilotatzea	✓	✓	✓	✓	✓	
	Serie-fabrikazioa	✓	✓	✓	✓	✓	
BANAKETA	Bitartekariei garraioa	✓	✓	✓	✓	✓	
	Makina erabilera-lekura eramatea	✓	✓	✓	✓	✓	
INSTALAZIOA	Kafe-makina bere erabilera-lekuan instalatzea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Martxan jartzea, instalazioaren ziurtagiria	✗	✗	✗	✓	✓	●
ERABILERA (konponketa, mantentze-lanak, etab.)	Kontsumigarrien hornidura: batez ere kafea	✗	✓	✗	✓	✓	●
	Konponketetarako asistentzia teknikoaren zerbitzua	✓	✓	✓	✓	✓	
	Total Care zerbitzua (garbiketa, mantentze-lanak, konponketa)	✗	✗	✗	✓	✓	●
BIZITZA AMAIERA	Kafe-makina desinstalatzea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Kafe-makina jasotzea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Kafe-makina desmuntatzea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Hondakin-kudeatzaileari bidaltzea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Birziklatzaileira eramatea	✗	✗	✗	✓	✓	●
	Aparatu elektriko eta elektronikoaren hondakinen kudeaketa (RAEE)	✓	✓	✓	✓	✓	

15. irudia. Cafeteras Ensueñoren intereseko jarduerak

5. kasu praktikoa. Intereseko jarduerak identifikatzea (jarraitzen du ->)

Cafeteras Ensueñok eta haren lehiakideek (zuzenekoek eta zeharkakoek) haien produktuen bizi-zikloaren hasierako etapei lotutako jarduerak egiten dituzte, diseinutik hasi eta banaketara arte, fabrikazioa barne.

Cafeteras Ensueñoren lehiakide nagusiek, kapsulak erabiltzeko kafe-makinen fabrikatzaileek, makinen erabilera-etapari lotutako jarduera garrantzitsu bat ere egiten dute: kontsumigarriak (kapsulak) saltzen dituzte.

Cafeteras Ensueñoren zeharkako lehiakideek, negozio-eredu alternatiboa dutenek (izan kafe-makinak alokatzen dituztenak zein *vending* makinen emaitzaren eskuragarritasunekoak), produktuaren instalazioko, erabilerako eta bizitza-amaierako etapei lotutako jarduerak ere egiten dituzte.

Jarduera gehigarriak kontuan hartzean, Cafeteras Ensueñok ondorioztatu du kafe-makina instalatzeari lotutako jarduerak ez direla erakargarriak, haren produktuak ez baitu behar instalazio konplexurik. Bezeroek aisa egin dezakete. Beraz, ez dago Cafeteras Ensueñok halako jarduerak egiteko eskaririk.

Hasiera batean, kontsumigarriak saltzea ez da interes handiko jarduera bat, bereziki erabili eta botatzeko kafe-kapsulen salmentari dagoelako lotuta. Cafeteras Ensueñok diseinatutako eredu berriek kafe ehoa eta kafe-alea erabiltzea sustatzen dute, eta haien ustez, espezialitateko kafea saltzea gehiegi urruntzen da beren negoziotik.

Bizitza-amaierarekin lotutako jarduerari dagokienez, aparatuelektriko eta elektronikoen hondakinak (AEEH) kudeatzeari dagokion araudia betetzen du Cafeteras Ensueñok, baina ez da jarduera horiek egiteaz arduratzen. Ekodiseinatutako eredu berriak produktu modularrak eta pieza estandardunak izateko pentsatu direla kontuan hartuta, kafe-makinak bizitza-amaieran biltzeko interesa izan lezake enpresak, piezak eta osagaiak aprobetxatzeko edo berregokitzeko edo birmanufakturtzeko prozesuak txertatzeko.

Total Care deritzon zerbitzua eskaintzea, hau da, kafe-makinak garbitu, mantendu eta konpontzeko zerbitzua eskaintzea, edozein enpresak eskaintzen duen laguntza teknikoko zerbitzu soil bat baino gehiago da, eta hori ere interesgarria izan daiteke Cafeteras Ensueñorentzat. Bezeroek oso positiboki hartuko lukete eta zerbitzu hori ordaintzeko prest leudeke, bereziki balio erantsi handiagoko kafe-makinak eskaintzen baditu.

3. etapa

Zerbitzu-zorroa
definitzea





HELBURUAK

Eskaintza aberasteko asmoz enpresak eskain lezakeen zerbitzu osagarrien zorroa definitzea



JARDUERAK

- Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea
 - Zerbitzuak balioestea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Merkataritza-saila
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Ingurumen- eta kalitate-arduraduna
-



TRESNAK

- 4. ariketa - Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea
 - 5. ariketa - Zerbitzuak balioztatzea
-



PLANGINTZA

10-15 ordu

Abiapuntuko negozio-eredua aztertuta eta enpresak bezeroen beharrezkoen arabera garatu nahi duen proposamenaren zirriborroa zehaztuta, produktu-zerbituzazioan oinarritutako negozio-eredu berri bat garatzeko beharrezkoa den lehenengo alderdia jorra daiteke: zerbitzu osagarrien zorroa definitzea. Produktuaren eta bezeroaren eta erabiltzailearen beharrezkoen bizi-ziklo osoari lotutako zerbitzuak eskaintzean datza.

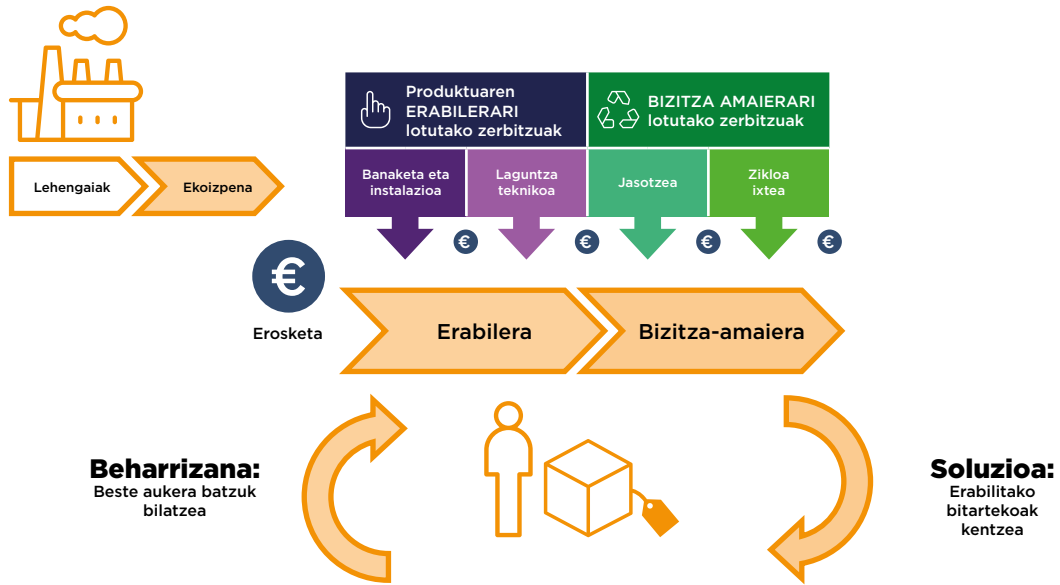
Produktu-fabrikatzaile askoren negozio-ereduaren oinarria produktu bat fabrikatu eta saltzea da, eta bezeroari ematen dioten produktuaren jabetza berau erosten duenean. Hala, bezeroa da erabilerako eta bizi-amaierako fasearen arduraduna (ikus 16. irudia). Negozio-eredu hori bezeroengandik oso urrun dago, enpresak eta bezeroak duten harremana produktua erositakoan bukatzen delako.



16. irudia. Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua

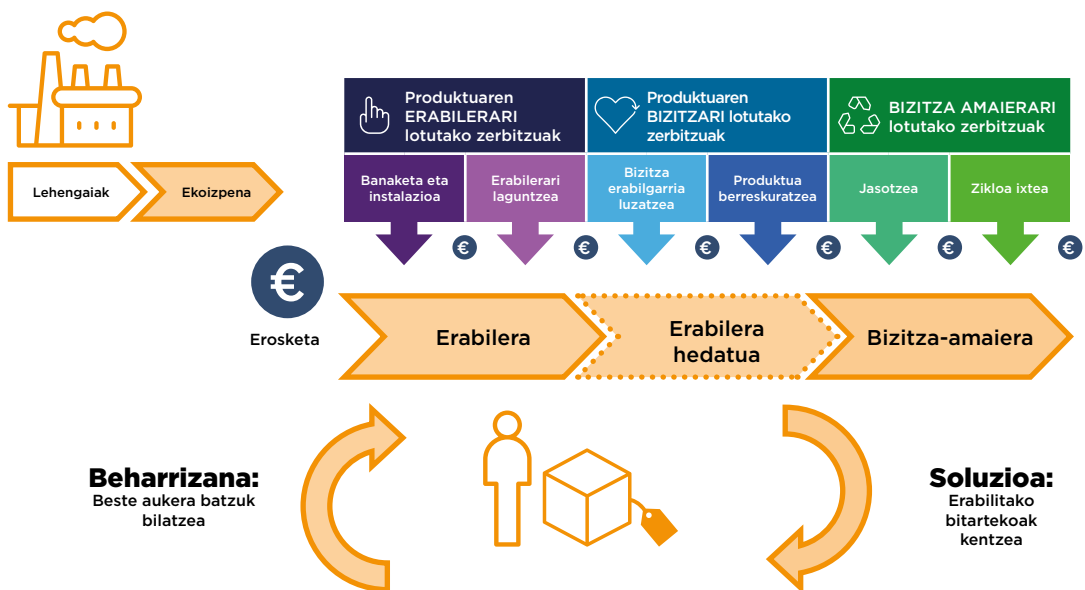
Zerbitzu osagarriak eskainita, enpresak harreman iraunkorragoa izango du bezeroarekin eta produktuarekin, salmentaz harago. Ohikoena da enpresak hoberen ezagutzen duen alorrari, hau da, **produktuari** berari lotutako zerbitzuak eskaintzen hastea. Zerbitzuak eskaintzen hasten den heinean, gero eta gehiago hurbilduko da bezeroarengana, eskaintako zerbitzuak produktutik gero eta gehiago urrunduko dira, eta bezeroari zuzendutako beste zerbitzu batzuen eskaintza garatzen hasiko da enpresa.

Enpresa has daiteke bere eskaintzan txertatzen erabiltzailearen esku egonda bizi-zikloaren etapei lotutako zerbitzu-sorta bat; produktuaren erabilerako eta bizitza-amaierako etapak izan ohi dira (ikus 17. irudia). Zerbitzu horiek gehien behar diren etapetan laguntzen dutenez, harrera ona izan ohi dute eta erabiltzaileek positiboki balioztatzen dituzte.



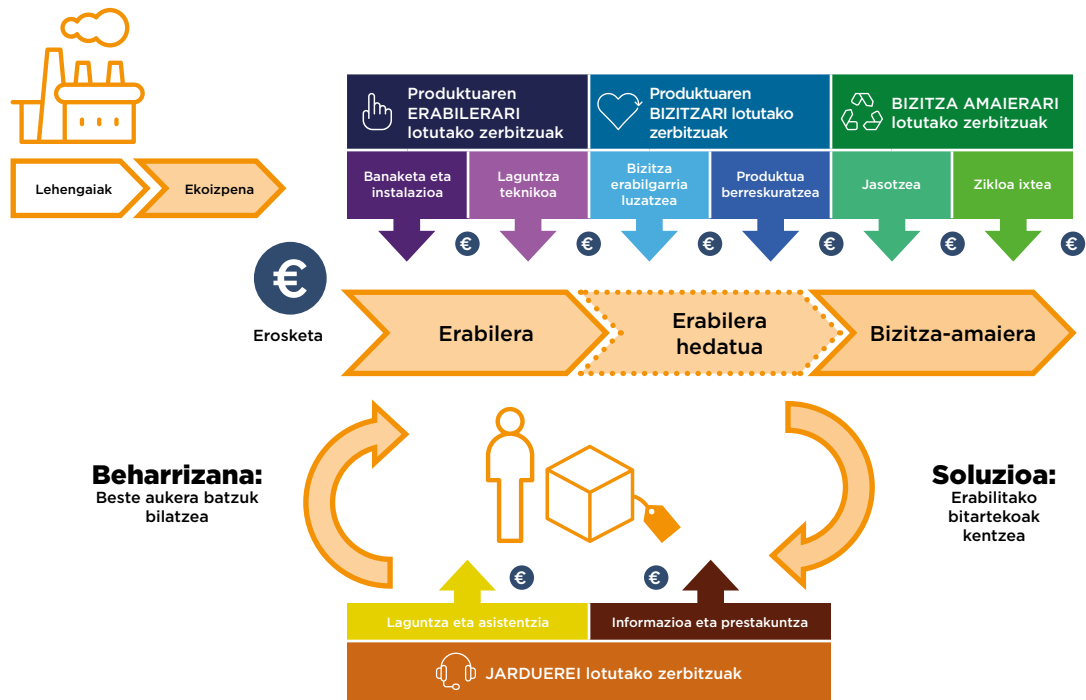
17. irudia. Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako eta bizitza-amaierako faseei lotutako zerbitzu-eskaintza

Hurrengo urratsa izan daiteke produktuaren erabilera hedatzeko aukera emango duten zerbitzuak eskaintzea, eta horiek produktuaren **bizitzari** lotutako zerbitzuak dira (ikus 18. irudia).



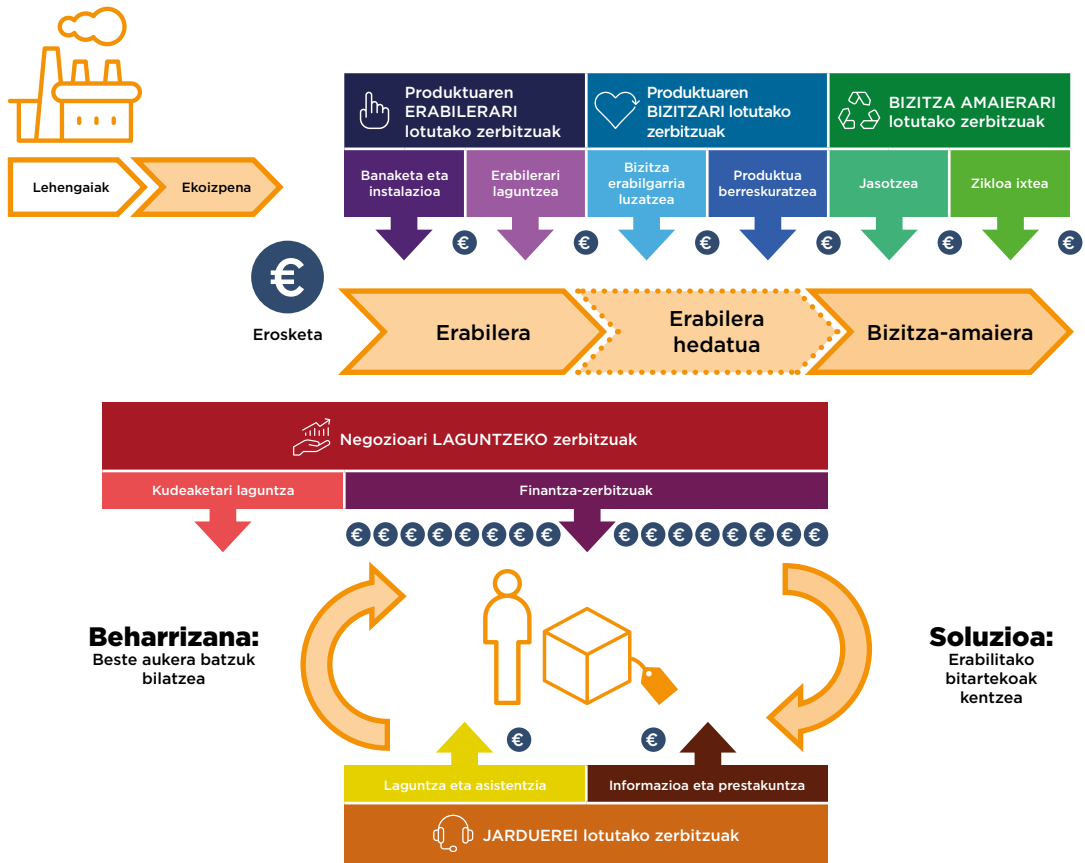
18. irudia. Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei lotutako zerbitzu-eskaintza

Orain arte 17. eta 18. irudian identifikatutako zerbitzu-motak lotura zuzena dute produktuarekin. Hala ere, enpresak balioetsi dezake produktuarekin baino bezeroarekin lotuago dauden zerbitzuak eskaintzea. Enpresaren **jarduerari** lotutako zerbitzuak eskaintzea da hori (ikus 19. irudia).



19. irudia. Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredua, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei eta bezeroaren jarduerari lotutako zerbitzu-eraketa

Azkenik, produktuarekin lotura gutxiago duten eta bezeroaren jarduerekin lotura estuagoa duten zerbitzu-eskaintza gehitzea balioetsi dezake enpresak. **Negoioari laguntzeko** zerbitzuak lirateke horiek (20. irudia).



20. irudia. Produktu baten fabrikazioa eta salmenta oinarri dituen negozio-eredura, eta produktuaren erabilerako, bizitzako eta bizitza-amaierako faseei eta bezeroaren jarduerari eta negozioari laguntzeari lotutako zerbitzu-eskaintza

21. irudian produktu-fabrikatzaile batek eskain ditzakeen zerbitzu-zorro bat erakusten da, produktuari zuzendutako zerbitzuetatik hasi eta bezeroari zuzendutako zerbitzuetara arte. Hainbat zerbitzu-tipologiaren adibideak ageri dira bertan; enpresa bakoitzak bere beharrezanaren arabera eta, bereziki, fabrikatzen duen produktu-motaren arabera egokituko ditu.

PRODUKTUARI zuzendutako zerbitzuak						BEZEROARI zuzendutako zerbitzua			
Produktuaren ERABILERARI lotutako zerbitzuak		Produktuaren BIZITZARI lotutako zerbitzuak		BIZITZA AMAIERARI lotutako zerbitzuak		JARDUEREI lotutako zerbitzuak		Negozioari LAGUNTZEKO zerbitzuak	
BANAKETA ETA INSTALAZIOA	ERABILERA ETA MANTENTZE LANA	BIZITZA ERABILGARRIA LUZATzea	PRODUKTUA BERRERABILTzea	PRODUKTUA JASOTzea	HONDAKIN KUDEAKETA	LAGUNTZA ETA ASISTENTZIA TEKNIKOA	BEZEROA INFORMATZEKO ZERBITZUAK	KUDEAKETA LAGUNTZEKO ZERBITZUA	FINANTZA ZERBITZUAK
Entrega	Aldizkako ikuskatzeak	Aldizkako mantentze-lana	Berrerabiltzea	Norbere produktua desinstalatzea	Piezak berreskuratzea	Call-Center	Produktuaren eskuliburuak	Produktuaren espezifikazio teknikoa	Finantziak
Norbere produktua instalatzea	Ikuskatzeak in situ	Monitorizazioa	Berritzea	Norbere eta besteen produktua instalatzea	Birziklatzea	Zerbitzu teknikoa eskariaren arabera	Dokumentazio teknikoa	Proiektuen kudeaketa	Leasing
Norbere eta besteen produktua instalatzea	Arazoak edota akatsak lokalizatzea	Diagnostikoa	Berregokitzea	Take-back sistema	Hondakinen kudeaketa	Zerbitzu tekniko iraunkorra	Kalitate- eta ingurumen-ziurtagiriak	Instalazio-fasearen kudeaketa	Renting
Martxan jartzeko ikuskatzeak	Ordezko piezen hornidura	Osagai-ordezpen prebentiboa	Birmanfaktura	Desmuntatzea eta bereitzea		Langile teknikoaren lagapena	Prestakuntza bezeroari	Mantentze-lanaren jardueren kudeaketa	Sharing
Kontsumigarriak saltzea	Doikuntzak egitea						Prestakuntza beste enpresa batzuei	Neurrira egindako diseinu-soluzioak	Pooling
Eskari bidezko ordezko piezak	Produktuaren bermea						Informazio-trukea	Mantentze-lanaren eta operazioen kudeaketa-	Emaitza-unitate bakoitzagatik ordaintzea
Konponketarako kitak	Bermea luzatzea							Zerbitzu-akordioa	
Konponketa								Zerbitzu-akordioa neurrira	
Ordezpen-produktua									

21. irudia. Zerbitzu-zorria. Produktu-fabrikatzaile batek eskain ditzakeen zerbitzu-tipologiaren adibidea

Gainera, finantziario-zerbitzua kenduta –produktu bat ordaintzeko baino ez ditu erraztasunak ematen–, zerbitzu finantzarioak zerbitzu osagarri “tradizionalen” oso ezberdinak dira. Zerbitzu horien eskaintzak, leasing edo sharing zerbitzuek adibidez, produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa aldatzea dakar. Bezeroak ez du produktua erosten, enpresak ez dio produktuaren jabetza eskualdatzen; bezeroak produktuaren erabilera edo emaitza ordaintzen du.

Zerbitzu-mota hori eskaini nahi duen enpresak egungo negozio-ereduarekin jarrai dezake, zerbitzu finantzario bat eskainita (adibidez, renting zerbitzua), zerbitzu “tradizional”ekin osatuta (adibidez, konponketa edo mantentze-lanak). Produktua saltzea eta zerbitzu osagarriak batera ere eskaini ditzake, baita produktua saltzen ez duen proposamen bat egin ere, adibidez, leasing, renting, sharing, pooling edo emaitza-unitate bakoitzagatik ordaintzea, bestelako zerbitzu osagarriekin batera.

Hala ere, ohikoa da puntu horretan dauden enpresek beren negozio-eredua sakonki aldatzea erabakitzea, produktuaren jabetza kudeatzeko modu berriak definitzea eta produktua hobetzeko ekodiseinu-estrategiak aplikatzeko aukera proposatzea. Alderdi horiek guztiak metodologia honen 4. etapan datoz zehaztuta.



3.1. Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea

Zerbitzu osagarrien zorroa garatu aurretik enpresak berak edo haren lehiakideek dagoeneko eskaintzen dituzten zerbitzuak aztertu behar dira. Gainera, gaur egun sektoreko enpresek eskaintzen ez dituzten zerbitzuak zehaztu behar dira, eskaintzeko modukoak izan badaitezke, balio bereizlea eman lezakeen negozio-esparru berria baitakarte.

Hala, merkatuko eskaintza ezagututa, negozio-ereduan txertatzea interesatzen zaion zerbitzuak hautatu ahalko ditu enpresak. Beste zerbitzu batzuk ere identifika ditzake, eskaintzaren muina ez direnez negozio-eredua definitzeko ezinbestekoak ez badira ere; zerbitzu gehigarri gisa eskaintzeko berreskura ditzake geroago.

Enpresak haren eskaintzan txertatzea erabaki duen zerbitzuaren arabera, honako estrategia hauetako bat hautatuko du:

- **“Segidista”**. Lehiakideek dagoeneko eskaintzen dituzten zerbitzuak eskaintzea erabaki du enpresak, eta helburua da merkatuan atzean ez geratzea eta gainerako enprekin lehiatzea.
- **“Bereizlea”**. Sektoreko enpresek eskaintzen ez dituzten zerbitzuak eskaintzea erabaki du enpresak, baina ez da oso zaila izango zerbitzu horiek eskaintzea. Horri esker, lehiakideen aurretik jar daiteke.
- **“Apurtzailea”**. Sektoreko enpresek eskaintzen ez dituzten zerbitzuak eskaintzea erabaki du enpresak. Zerbitzu horiek aplikatzeak nolabaiteko zailtasunak sortu arren, balioa emango liokete. Estrategia arriskutsuena da, baina merkatuaren buru izateko aukera ematen du.



Zerbitzuak sailkatzea

Metodologia honek proposatzen dituen zerbitzu posibleen arabera (ikus *21. irudia*), Cafeteras Ensueñoeko lantaldeak gaur egun bezeroei eskaintzen dizkien zerbitzuak identifikatu ditu, baita gaur egun enpresak ez baina lehiakideek eskaintzen dituztenak ere (segidista). Horrez gain, sektorean egun eskaintzen ez diren zerbitzuak identifikatu ditu, adieraziz zein eskain daitezkeen erraz (bereizlea) eta zein izan daitezkeen konplexuagoak (apurtzailea).

CAFETERAS ENSUEÑO ENPRESAK DAGOENAKO ESKAINTZEN DITUEN ZERBITZUAK

 Entrega	 Produktuaren eskuliburuak
 Ordezko piezen hornidura	 Dokumentazio teknikoa
 Konponketa	 Kalitate- eta ingurumen-ziurtagiriak
 Produktuaren bermea	 Hondakinen kudeaketa
 Call-Center	

BESTE BATZUK ESKAINITAKO ZERBITZUAK (SEGIDISTA)

 Norbere produktua instalatzea ²	 Arazoak edota akatsak lokalizatzea ²	 Norbere produktua desinstalatzea ¹	 Leasing ⁴
 Norbere eta besteen produktua instalatzea ¹	 Kontsumigarriak saltzea ²	 Desmuntatzea eta bereiztea ²	 Renting ⁴
 Martxan jartzeko ikuskatzeak ²	 Ordezkapen- produktuak ²	 Piezak berreskuratzea ²	 Emaitza-unitate bakoitzagatik ordaintzea ¹
 Aldizkako ikuskatzeak ²	 Aldizkako mantentze-lana ²	 Zerbitzu teknikoa eskariaren arabera ²	
 Ikuskatzeak in situ ²	 Norbere eta besteen produktua instalatzea ²	 Finantziazioa ⁴	

ESKAINTZEN EZ DITUEN ZERBITZUAK, BAINA ESKAIN DITZAKEENAK (BEREIZLEA)

 Konponketarako kitak	 Berritzea
 Bermea luzatzea	 Berregokitzea
	 Prestakuntza bezeroari

ESKAINTZEN EZ DITUEN ETA KONPLEXUAK DIREN ZERBITZUAK (APURTZAILE)

 Monitorizazioa	 Osagaiak modu prebentiboan ordeztea	 Birmanufaktura	 Sharing
 Diagnostikoa	 Doikuntzak egitea		

22. irudia. Zerbitzuak sailkatzea

- 1 Vendingerako eskainitako zerbitzua.
- 2 Alokatzeko eta vendingerako eskainitako zerbitzua.
- 3 Kafe-kapsulak erabiltzeko makinenzako eskainitako zerbitzua, alokatzeko eta vendingerako.
- 4 Lehiakide-mota guztiek eskaintzen duten zerbitzua (kapsulak erabiltzeko kafe-makinak, espresso kafe-makinak, alokairua, vendinga).

Gidaliburu honetan proposatutako zerbitzu-multzotik kanpo utzi dira kafe-makina batentzat zentzurik ez duten zerbitzuak edo proposatutako kafe-makina erduetarako inolako baliorik emango ez luketenak (adibidez, langile teknikoaren lagapena).

Cafeteras Ensueñok, gaur egun, bederatzi zerbitzu eskaintzen ditu guztira. Horiek guztiak kafe-makinen merkatuan eskaintzen diren oinarriko zerbitzuak dira, edo legezko betebeharrak betetzearekin zerikusia duten zerbitzuak, hala nola produktuaren bermea edo AEEHen kudeaketaren erantzukizuna.

Cafeteras Ensueñok eskaini ez baina sektoreko beste enpresek eskaintzen dituzten zerbitzuei dagokienez, gogoratu behar da Cafeteras Ensueñok kapsulak erabiltzeko kafe-makinekin eta espresso kafe-makinekin lehiatzen dela nagusiki. Hala ere, zeharka, kafe-makinak alokatzen dituztenekin edo *vending* makinaren bidez emaitzaren eskuragarritasuneko erduekin ere lehiatzen da. Hori dela eta, lehiakide bakoitzak zein zerbitzu eskaintzen dituen zehaztu da. Hori aztertzeko, kontuan hartu da ea zerbitzu hori asko eskaintzen den, eta ez ea enpresa gutxi batzuek bakarrik eskaintzen duten.

Analisiaren arabera, alokairuko edo *vending*eko erduak instalazio- eta desinstalazio-zerbitzuak eskaintzen dituzte gehien, makinek hala eskatzen dutelako; aldiz, kapsulak erabiltzeko kafe-makinek edo espresso motakoek ez dituzte zerbitzu horiek behar.

Makinak alokatzeko eta *vending*erako interesgarriagoak dira erabilerari eta mantentze-lanei lotutako zerbitzuak eskaintzea (ikuskatzea, aldizkako mantentze-lanak, etab.). Zerbitzu horiek ez dira ohikoak kapsulak erabiltzeko edo espresso kafe-makinen kasuan. Bestalde, oro har, ia eredu guztien kasuan eskaintzen dira kontsumigarriak saltzeko zerbitzuak. Azkenik, azpimarratu behar da *leasing* eta *renting* zerbitzuak balio ekonomiko handiko kafe-makinen kasuan eskaintzen direla, baita kapsulak erabiltzeko edo espresso automatikoak diren gama altuko kafe-makinen kasuan ere; aldiz, emaitza-unitate bakoitzagatik ordaintzeko zerbitzuak *vending* makinaren kasuan ematen da bereziki.

Gaur egun eskaintzen ez diren zerbitzuei dagokienez, "apurtzaile"tzat hartu dira kafe-makinen bizitza erabilgarria nabarmen luzatzen dituztenak eta, beraz, enpresa gehieneko negozio-ereduarekin talka gehiago egiten dute, saldutako produktu-unitateak murrizten direlako.

Zerbitzuak hautatzea

Zerbitzuak merkatuko eskaintza-mailaren arabera sailkatu ondoren, Cafeteras Ensueñoko lantaldeak enpresak egun eskaintzen ez dituen zerbitzuak aztertu ditu, zehazteko zein zerbitzu nahi duten txertatu haien negozio-ereduan.

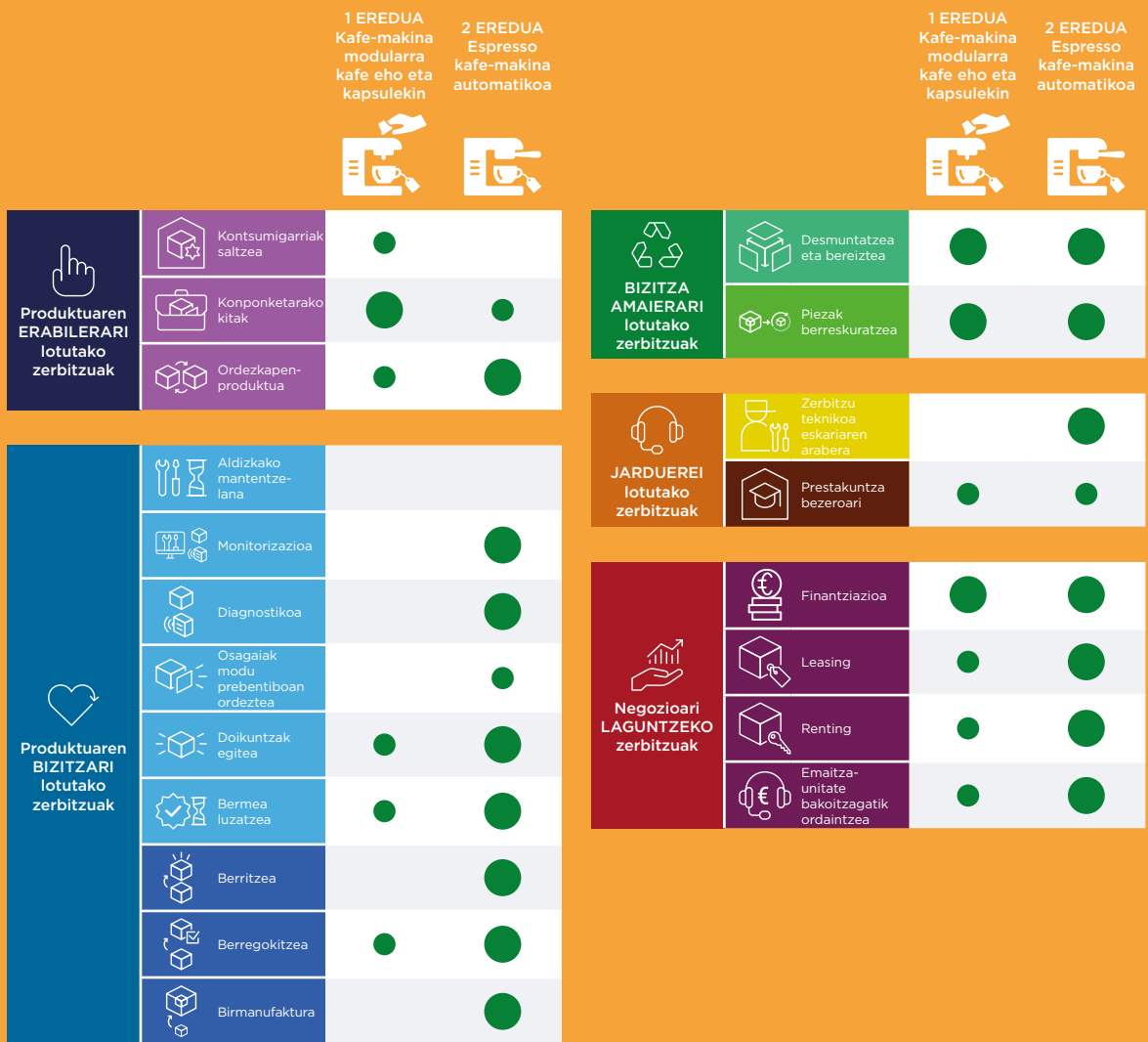
Bi kafe-makina erduentzako aukerak aldi berean aztertzen ari denez -kapsulak eta kafe ehoa erabiltzeko kafe-makina modularra (1 erdua) eta espresso kafe-makina automatikoa (2 erdua)- ariketa hau bi erduentzako egin da. Analisitik kanpo utzi dira kafe-makina eredu horientzako zentzurik ez duten zerbitzuak, hala nola instalatzea eta desinstalatzea, ez eredu batak ez besteak ez baitu behar halako zerbitzurik.

Hortaz, kontuan hartu gabe enpresak dagoeneko eskaintzen dituen zerbitzuak (horiek eskaintzen jarraituko duelako) eta baztertutako zerbitzuak, 20 zerbitzu aztertu ditu lantaldeak, eta zehaztu du zein interesatzen zaion eta zein ez.

Taldekideek, haien esperientzia eta sailaren arabera ikuspegia emanda, zerbitzu bakoitza balioetsi dute, eta adierazi dute interes baxua, tartekoa ala altua duten, edo enpresarentzat interesik ez duten. Lantaldeko kideek zerbitzu bakoitzari buruz duten iritzia azaldu ondoren, 23. irudian adierazitako adostasunera heldu dira.

Enpresak zehaztu du zerbitzu batzuk interesgarriak direla bi ereduentzat, adibidez, bermea luzatzea edo bizitza-amaierari lotutako zerbitzuak, desmuntatzea eta piezak berreskuratzea. Aldiz, beste zerbitzu batzuk eredu batentzat edo bestearentzat dira interesgarriak, eta gehienak espresso kafe-makina automatikoarentzat (2 ereduarentzat) dira.

Interes handiko zerbitzuak bakarrik aukeratu dira, ondoren xehetasunez balioztatzeko.



23. irudia. Zerbitzuak hautatzea

3.2. Zerbitzuak balioestea

Merkatuko zerbitzu-erakundeak aztertu eta interes handieneko zerbitzuen lehen hautaketa egin ondoren, enpresak zerbitzu horiek sakon balioetsi beharko ditu, negozio-eredu berriaren definizioa gidatuko dutenak hautatu ahal izateko.

Zerbitzuak balioesteko, aurreko ariketan hautatutako zerbitzuak metodologia honen etapa guztietako jarduteko lau ardatzen arabera aztertuko dira: balioa, bezeroa, ekosistema eta bizi-zikloa.



Kafe-makina bakoitzarentzat interes handiena duten zerbitzuei dagokienez, Cafeteras Ensueño lantaldeak zerbitzu bakoitza aztertu du, lau ardatz kontuan hartuta: balioa, bezeroa, ekosistema eta bizi-zikloa.

1 eredurako zerbitzuak	Zerbitzuaren balorazioa (-3tik +3ra)								Azken puntuazioa
	Balio-areagotzea		Bezeroa		Ekosistemak		Bizi-zikloa		
	Enpresa	Bereizlea Deskribapena	Gaur egungoa	Potentziala	Eragileen eskuragarritasuna	Merkatu-arauak	Ekonomikoa	Ingurumenekoa	
Konponketarako kitak	+1	+3	+1	+3	0	+1	-1	+2	+12
Bermea luzatzea	+1	+1	+2	+2	0	+1	+1	+2	+11
Berritzea	+3	+2	+2	+2	-2	+1	-2	+1	+7
Desmuntatzea eta bereiztea	+1	+1	0	0	+1	+2	0	+3	+10
Piezak berreskuratzea	+1	+2	0	0	+1	+2	+1	+3	+10
Finantziak	+1	+1	+2	+2	0	0	+1	0	+7

5. taula. Kapsulak eta kafe ehoa erabiltzeko kafe-makinarentzako zerbitzuen balioespina (1 eredu)

 2 eredurako zerbitzuak	Zerbitzuaren balorazioa (-3tik +3ra)								Azken puntuazioa
	Balio-areagotzea		Bezeroa		Ekosistemak		Bizi-zikloa		
	Enpresa	Bereizlea Deskribapena	Gaur egungoa	Potentziala	Eragileen eskuragarritasuna	Merkatu-arauak	Ekonomikoa	Ingurumenekoa	
Ordezkapen- produktua	+3	+3	+3	+3	-2	+1	-2	+2	+11
Monitorizazioa	+2	+3	+2	+2	-1	+1	-1	+3	+11
Diagnostikoa	+2	+3	+2	+2	-1	+1	-1	+3	+11
Doikuntzak egitea	+2	+3	+1	+2	-3	+1	-2	+3	+9
Bermea luzatzea	+1	+1	+2	+2	0	+1	+1	+2	+11
Berritzea	+2	+2	+1	+1	-2	+1	-2	+1	+4
Berregokitzea	+3	+3	+2	+2	-2	+1	-1	+2	+10
Remanufactura	+3	+3	+2	+2	-3	+1	-1	+3	+10
Desmuntatzea eta bereiztea	+2	+1	0	0	-1	+2	0	+3	+7
Piezak berreskuratzea	+2	+2	0	0	-1	+2	+1	+3	+9
Zerbitzu teknikoa eskariaren arabera	+2	+1	+3	+3	-2	+1	+1	+2	+11
Finantziak	+1	+1	+2	+2	0	0	+1	0	+7
Renting	+2	+1	+3	+3	-1	0	+1	+2	+11
Leasing	+2	+1	+3	+3	-1	0	+1	+1	+10
Emaitza-unitate bakoitzagatik ordaintzea	+2	+3	+2	+2	-2	0	+1	+2	+10

6. taula. Espresso kafe-makina automatikoarentzako zerbitzuen balioespena (2 eredua)

Bi kafe-makina ereduentzako zerbitzuak balioetsi ondoren, eta eskain daitezkeen zerbitzuak aintzat hartuta, *espresso* kafe-makina automatikoa (2 eredua) hautatu du enpresak, zerbitzazioan oinarritutako negozio-eredu berria garatzeko. Erabakiaren arrazoietakoa bat da 2 ereduak kostu handiagoa duela eta, beraz, jabetza kudeatzeko eta ekodiseinatzeke aukera gehiago ditu.

Espresso kafe-makina automatikoen salmenta osatzeko zerbitzuei dagokienez, gutxienez 10 puntu jaso dituztenak hautatu dira:

- Ordezkapen-produktua
- Monitorizazioa
- Diagnostikoa
- Bermea luzatzea
- Berregokitzea
- Birmanufaktura
- Zerbitzu teknikoa eskariaren arabera
- Leasing
- Renting
- Emaitza-unitatearen arabera ordaintzea

4. etapa

Jabetzaren
gainean kudeatzea





HELBURUAK

Produktuaren jabetzaren kudeaketaren gaineko esku-hartzea aztertzea, baita horrekin batera sortuko diren ekodiseinu-aukera berriak ere



JARDUERAK

- Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea
 - Ekodiseinu-aukerak aztertzea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
-



TRESNAK

- 6. ariketa - Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea
 - Ihoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktikoa berria ekonomia zirkular baterako” argitalpena
-



PLANGINTZA

15-20 ordu

4.1. Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea

Produktu batek jabe-mota asko izan ditzake bizitzan zehar. Produktu baten jabetzaren gaineko kudeaketak funtsezko bi alderdi barnebiltzen ditu: nor den produktuaren jabea eta ea produktuaren jabetza hori bizi-zikloan zehar eskualdatu den, eta, hala bada, zein unetan gertatu den.

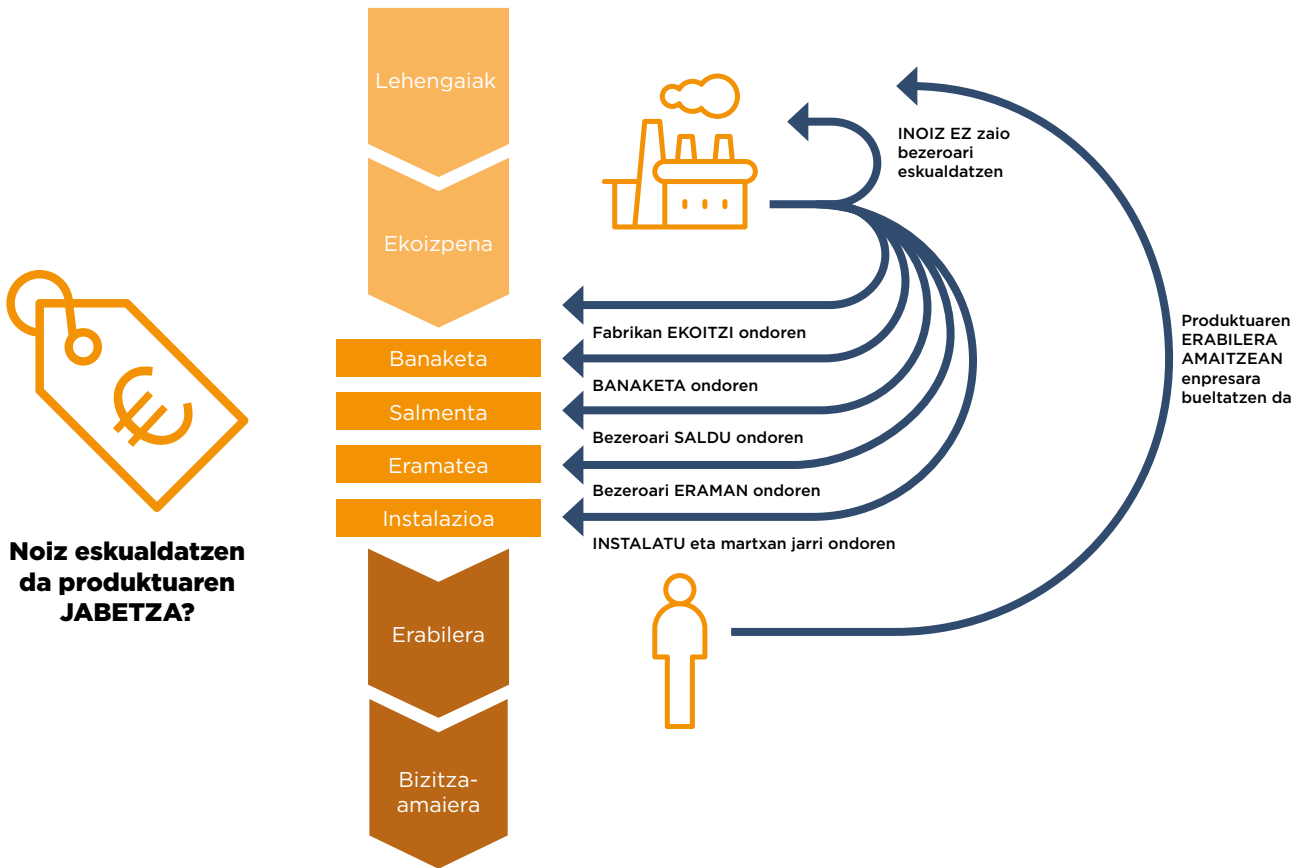
Produktu baten lau jabe-mota bereiz daitezke:

- **Fabrikatzailea:** Produktua manufacturatzen duen enpresa. Adibidez, igogailu-fabrikatzaile bat.
- **Azken erabiltzailea:** Produktua kontsumitzen duen pertsona edo enpresa. Adibidez, bere etxerako igogailua erosten duen pertsona.
- **Bitartekaria:** Fabrikatzailearen eta erabiltzailearen artean bitartekari-lanak egiten dituen eragilea. Adibidez, igogailu-fabrikatzailearen eskumendekoa izanik, hura instalatu eta mantentze-lanak egiten dituena.
- **Kontsumo kolaboratiboa:** Produktuaren erabilera eta jabetza partekatzen duten kontsumitzaileak. Adibidez, igogailua erabiltzen duen auzokideen erkidegoa.




24. irudia. Produktu baten jabe-motak

Ohikoena da fabrikatzaile batek, produktuaren bizitzaren unerren batean, jabetza beste eragile bati eskualdatzea. Hori, produktua fabrikatu ondoren, banatzen denean, bezeroari saltzen zaionean, erabiliko den lekura eramaten denean edo instalatzen denean gerta daiteke. Produktua erabili ondoren, fabrikatzaileari itzul dakioko.


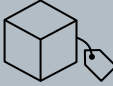






















25. irudia. Produktu baten jabetzaren eskualdaketa

Produktu baten jabetzaren gaineko kudeaketa ezberdina izan daiteke zerbituzazio-ereduaren arabera, hauen arabera: laguntza-zerbitzua, erabileraren irisgarritasuna eta emaitzaren eskuragarritasuna 26. irudian ageri da negozio-eredu bakoitzaren arabera egon daitezkeen jabe-motak. Zirkuluaren tamainak zehazten du zeintzuk diren ohikoenak.

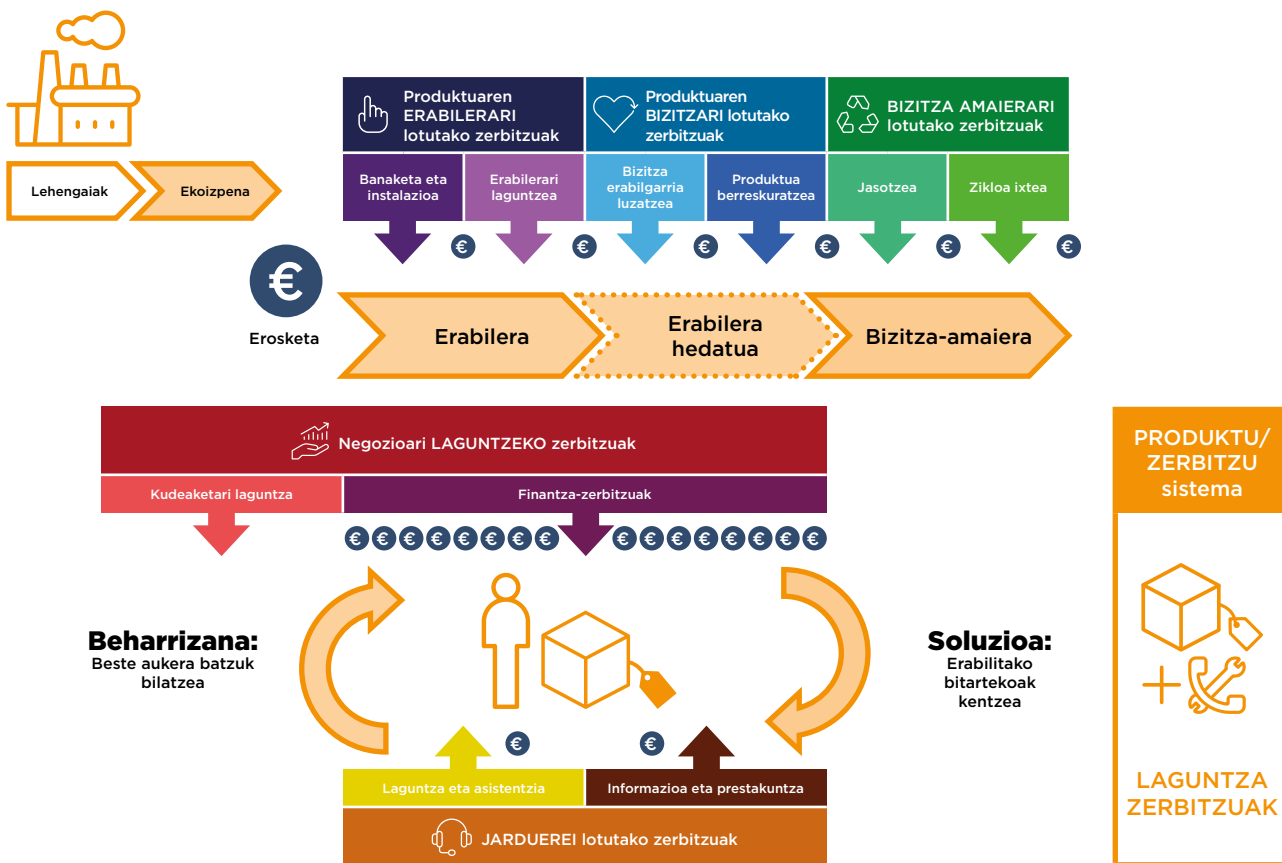


Zeinena da produktuaren JABETZA?

	Balioa ematea PRODUKTUAREN bidez		Balioa ematea ZERBITZUAREN bidez 		
	Soilik PRODUKTUA	PRODUKTU/ZERBITZU sistema (PSS - PRODUCT SERVICE SYSTEM)			Soilik ZERBITZUA
	 PRODUKTU SALMENTA	 LAGUNTZA ZERBITZUAK	 ERABILERAREN IRISGARRITASUNA	 EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA	 PRODUKTURIK GABEKO ZERBITZUA
 AZKEN ERABILTZAILEA					
 KONTSUMO KOLABORATIBOA					
 ENPRESA FABRIKATZAILEA					
 BITARTEKARI BAT					

26. irudia. Produktu baten jabetzaren gaineko kudeaketa, negozio-eredu motaren arabera

Laguntza-zerbitzuko negozio-eredu bat litzateke zerbituzaziotik gertuen dagoena. Enpresaren egitura ez da gehiegi aldatzen; produktuaz gain, zerbitzu-sorta bat baino ez da eskaintzen (ikus 27. irudia). Zerbitzu horiek metodologia honen 3. etapan aipatu direnetatik edozein izan daitezke, eta bereizita eskaintzen dira, bezeroaren beharriaren arabera.



27. irudia. Produktu bat laguntza-zerbitzuekin batera eskaintzea oinarri duen negozio-eredua

Eredu horren arabera, ez da halabeharrez produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketan aldaketarik ematen, produktu bat fabrikatu eta saltzea oinarri duen eredu tradizionalarekin alderatuta. *Leasing* edo *Emitza-unitate* bakoitzagatik ordaintzea moduko zerbitzu finantzarioak kenduta, produktua azken erabiltzailearena izatea da ohikoena.

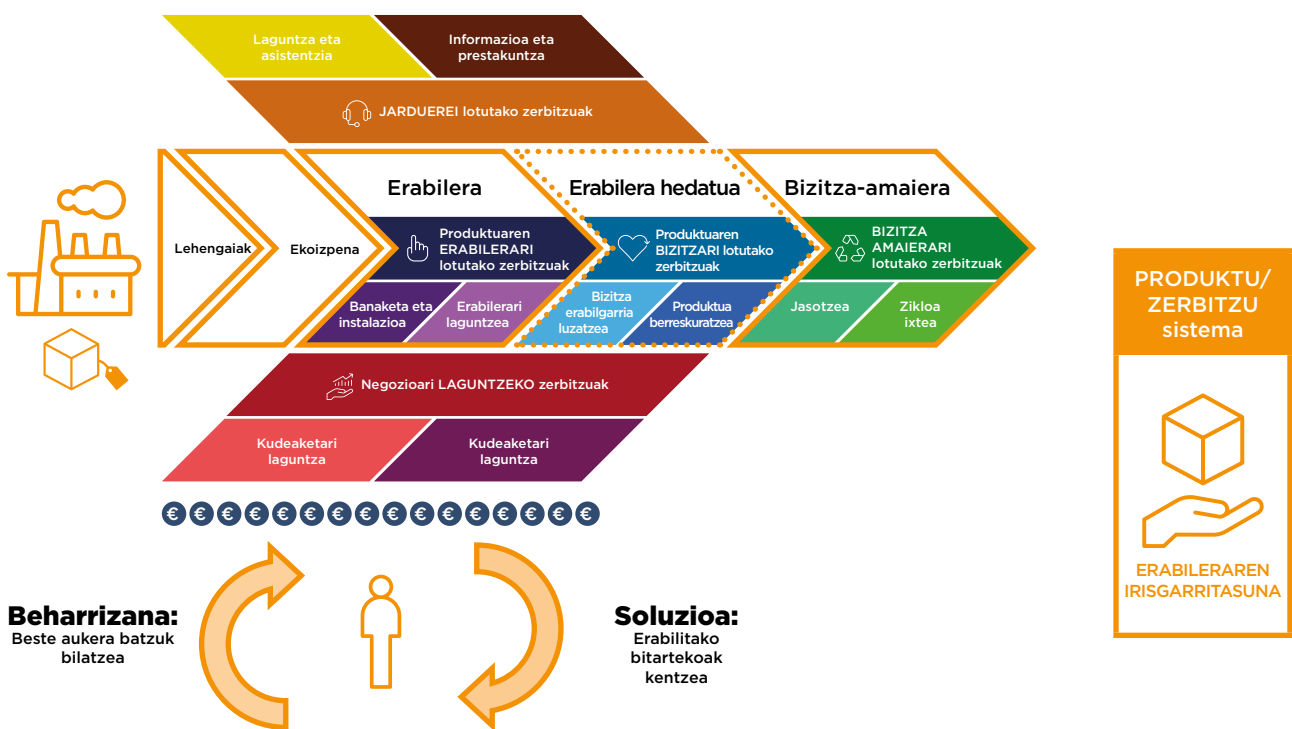
Horrek esan nahi du produktuaren bizi-zikloko hainbat kostu erabiltzaileak hartuko dituela bere gain: adibidez, kontsumoaren eta kontsumigarrien kostua. Ingurumen-inpaktuari dagokionez, fabrikatzaileak bizi-zikloa diseinu-etapan kontuan har dezake, baina, hala ere, hainbat ingurumen-alderdi erabiltzailearen ardura izango dira, erabilera-etapari lotutakoak esaterako.

Aitzitik, metodologia honek urrats bat gehiago emateko jarraibideak eskaini nahi ditu: negozio-eredu bat garatzea, 3. etapan proposatutako zerbitzu-zorroa ez ezik, produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa berrantolatzea ere barne hartuko duena.

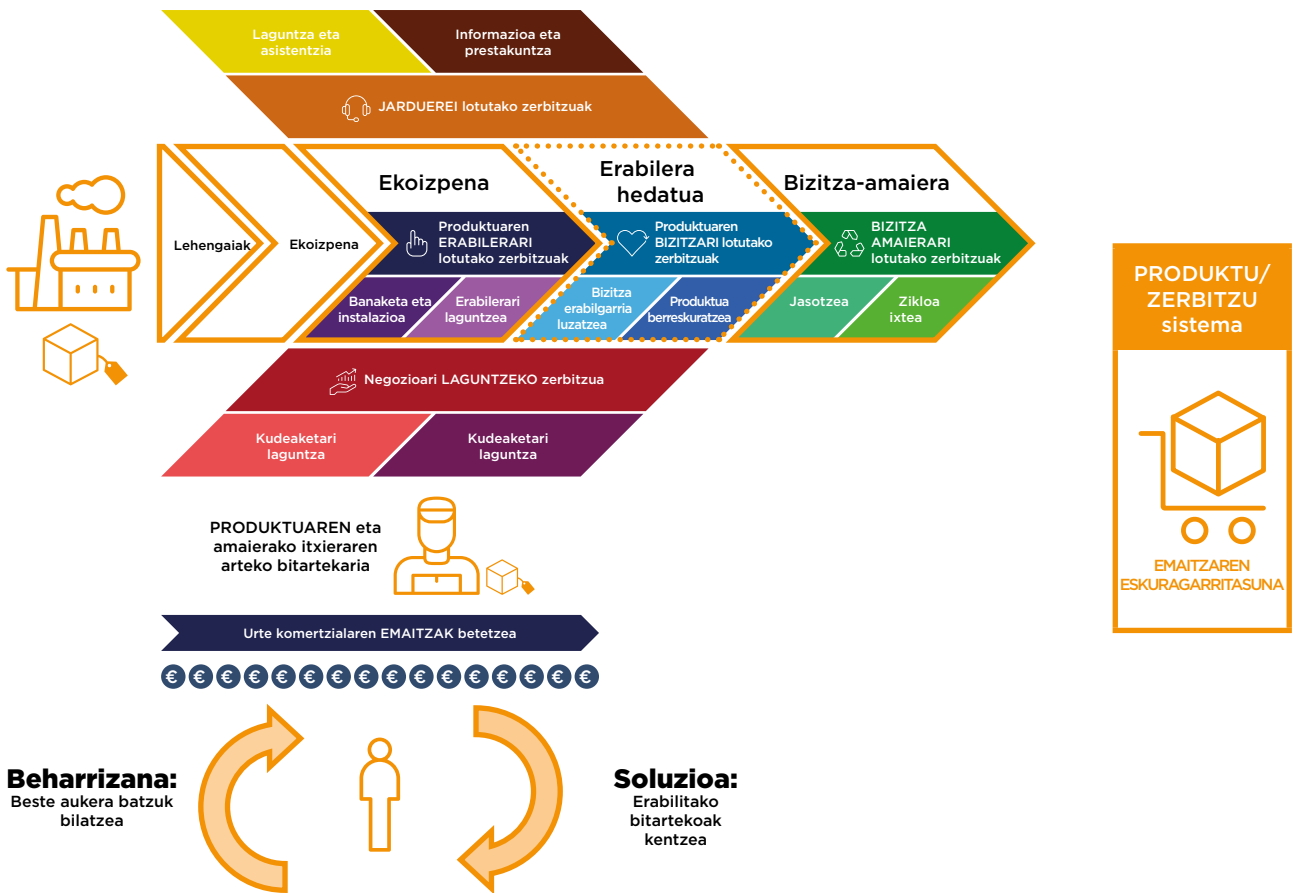
Erabileraren eta emaitzaren eskuragarritasuneko ereduak produktu baten zerbituzazio-prozesuan estrategia aurreratuagoak dira eta, fabrikatu eta saltzeko eredu tradizionalarekin alderatuta, produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketan aldaketak eragiten dituzte. Eredu horien arabera, produktuaren jabetza ez zaio inoiz azken erabiltzaileari eskualdatzen; fabrikatzailearena izaten jarraitzen du, edo produktuan aditua den bitartekari espezializatu bati pasatzen zaio. Erabileraren irisgarritasuneko ereduaren kasuan, kontsumo kolaboratiboa ere eman daiteke.

Erabileraren edo emaitzaren eskuragarritasuneko ereduaren alde egiten duen enpresak eskain ditzakeen zerbitzuak metodologia honen 3. etapan aipatzen diren zerbitzu osagarri guztiak dira. Hala ere, negozio-eredu horien arabera, eta laguntza-zerbitzuko ereduarekin alderatuta, fabrikatzaileak ez ditu beharrian bakoitzeko banakako zerbitzuak eskaintzen; bezeroa da zerbitzu horiek guztiak biltzen dituen sorta bat eskuratzeko aukera duena. Erabileraren edo emaitzaren eskuragarritasunean datoz eta ez dira bereizita kontratatzen.

Gainera, produktuaren jabetzaren guztizko kostua aztertzean, lehen erabiltzaileak gain hartzen zituen kostu batzuk orain enpresak hartuko ditu gain. Emaitzaren eskuragarritasuneko ereduaren kasuan, enpresak bestelako kostuak ere gain hartuko ditu, hala nola kontsumigarriak.



28. irudia. Bezeroak produktua erabiltzeko ordaintzea oinarri duen negozio-eredua



29. irudia. Bezeroak produktuaren emaitzarengatik ordaintzea oinarri duen negozio-eredua

Produktu-zerbitzazioan oinarritutako negozio-eredu berri bat definitzeko, beharrezkoa da enpresak abiapuntuko produktuarekiko negozio-ereduaren aukerak irudikatzea, produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketan esku hartuta.

Garrantzitsua da hausnarketa hori egitea, negozio-ereduaren aukera horiek eta jabetzaren gaineko kudeaketaren aukerak enpresa bakoitzaren eta fabrikatzen duen produktuaren ezaugarrien arabera ezberdinak izango direlako.

Hala, enpresak zehaztuko du zeintzuk diren negozio-eredu eta produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa-modalitate bideragarriak, ondoren interesgarrienak zaizkionak hautatzeko.



Cafeteras Ensueñoeko lantaldea, fabrikatzen hasi nahi duen espresso kafe-makina automatikoari dagokionez, aztertzen hasi da nolakoa izango litzatekeen jabetzaren gaineko kudeaketa negozio-eredu mota ezberdinen arabera. Aukera ezberdinak deskribatu ondoren, benetan bideragarrienak zeintzuk diren hausnartu du, ondoren zehazteko zeintzuk diren enpresarentzat interesgarrienak, geroago xehe aztertzeko.

Negozio-eredua	Jabetzaren gaineko kudeaketa	Kodea	Deskribapena	Bideragarria	Ebaluatu beharreko eredua
 PRODUKTU SALMENTA	 Azken erabiltzailea	P-1	Kafe-makinak fabrikatzea eta saltzea, azken erabiltzailearena izango da jabetza saldu ostean. Zerbitzu gutxi eskaintzen dira, eta ia ez dute baliorik ematen (Call-Center, Produktuaren eskuliburua,...) edo legezko betebeharrak betetzearekin zerikusia dute, hala nola produktuaren bermea edo AEEHen kudeaketaren erantzukizuna.	BAI (enpresaren egungo eredua da, nahiz eta espresso kafe-makina automatikoak fabrikatzen hasi nahi duen)	EZ
	 Kontsumo kolaboratiboa	P-2	Kafe-makinak fabrikatzea eta hainbat kontsumitzailei saltzea, eta produktuaren erabilera eta jabetza partekatzen dute. Zerbitzu gutxi eskaintzen dira, eta ia ez dute baliorik ematen (Call-Center, Produktuaren eskuliburua,...) edo legezko betebeharrak betetzearekin zerikusia dute, hala nola produktuaren bermea edo AEEHen kudeaketaren erantzukizuna.	EZ (produktu honentzat ez du zentzurik)	EZ
	 Bitartekaria	P-3	Kafe-makinak fabrikatzea eta marka horrekin komertzializatzen duen agente bati eskualdatuko zaio jabetza. Zerbitzu gutxi eskaintzen dira, eta ia ez dute baliorik ematen (Call-Center, Produktuaren eskuliburua,...) edo legezko betebeharrak betetzearekin zerikusia dute, hala nola produktuaren bermea edo AEEHen kudeaketaren erantzukizuna. Gainera, zerbitzu batzuk bezeroari, alegia, bitartekariari zuzentzen zaizkio, eta ez hainbeste azken erabiltzaileari.	BAI (teorian, bideragarria izango litzateke, baina enpresaren egungo eredutik oso urrun egongo litzateke)	EZ (ez dago markaren komertzializazio mota honekiko interesik)
 LAGUNTZA ZERBITZUAK	 Azken erabiltzailea	S-1	Kafe-makinak fabrikatzea eta saltzea eta 3. etapan aukeratutako laguntza-zerbitzuen eskaintza, honakoa hauek salbu: Renting, Leasing eta Emaizta-unitate bakoitzagatik ordaintzea. Laguntza-zerbitzuen eskaintza kafe-makinen bizitza erabilgarria luzatzean datza (Monitorizazioa, Diagnostikoa,...) eta bigarren bizitza bat ematean (adibidez, Birmanufaktura). Kafe-makinaren jabetza azken erabiltzailearena da saldu ostean.	BAI (balioa eman dezake zerbitzuei pisu handiagoa eskainiz, baina egungo negozio-eredua errotik aldatu gabe)	BAI
	 Kontsumo kolaboratiboa	S-2	Kafe-makinak fabrikatzea eta hainbat kontsumitzailei saltzea, eta produktuaren erabilera eta jabetza partekatzen dute. Laguntza-zerbitzuen eskaintza kafe-makinen bizitza erabilgarria luzatzean datza (Monitorizazioa, Diagnostikoa,...) eta bigarren bizitza bat ematean (adibidez, Birmanufaktura). Kafe-makinaren jabetza kontsumitzaileena da saldu ostean.	EZ (produktu honentzat ez du zentzurik)	EZ
	 Enpresa fabrikatzailea	S-3	Kafe-makinak fabrikatzea eta honako zerbitzu hauen eskaintza: Renting, Leasing eta Emaizta-unitate bakoitzagatik ordaintzea. Erabiltzaileak hilero ordaintzen du kafe-makina erabiltzeagatik, Leasing eta Renting kasuan, edo makinarekin egindako kafe-kopuruaren arabera. Cafeteras Ensueño-k kafe-makinaren jabetzari eusten dio (Leasing aukeraren kasuan, erosteko aukera eskaintzen da kontratua amaitzerakoan). Zenbait zerbitzu barruan sartzen dira (Bermea edo Produktuaren gidaliburua), aldiz, beste batzuk osagarri gisa eskainiko dira bereizirik kontratatzeko (Monitorizazioa edo Diagnostikoa, esaterako).	BAI (balioa eman dezake, baina aldaketa handia dakar negozio-ereduari, dena den, lehentasuna ematen zaio Renting zerbitzuari)	BAI
	 Bitartekaria	S-4	Kafe-makinak fabrikatzea eta marka horrekin komertzializatzen duen agente bati eskualdatuko zaio jabetza. Bitartekariari zenbait zerbitzu eskaintzen zaizkio erabiltzaileari heltzen zaion proposamena hobetzeko, kafe-makinen bizitza erabilgarria luzatzeko zerbitzuak, esaterako (Monitorizazioa, Diagnostikoa...).	BAI (teorian, bideragarria izango litzateke, baina enpresaren egungo eredutik oso urrun egongo litzateke)	EZ (ez dago markaren komertzializazio mota honekiko interesik)

7. taula. Jabetzaren kudeaketa-ereduak, Cafeteras Ensueñoen produktuarentzat (jarraitzen du ->)

8. kasu praktikoa. Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea (jarraitzen du ->)

Negozio-eredua	Jabetzaren gainerako kudeaketa	Kodea	Deskribapena	Bideragarria	Ebaluatu beharreko eredua
 ERABILERAREN IRISGARRITASUNA	 Kontsumo kolaboratiboa	U-1	Kafe-makinak fabrikatzea eta hainbat erabiltzailek makina elkarrekin erabiltzeko ordaintzen duten kontsumo-ereduaren eskaintza; ordaintzen dute denbora-tarte zehatz batean edo bizitza erabilgarri guztian erabiltzeko. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak -bizitza erabilgarria luzatzea, bigarren bizitza bat ematea eta bizitza-amaiera kudeatzea- ez dira zerbitzuak bere horretan, aldizkako kuota-ordainketan sartuta dauden jarduerak baizik.	EZ (produktu honentzat ez du zentzurik)	EZ
	 Enpresa fabrikatzailea	U-2	Kafe-makinak fabrikatzea eta epe batean edo bizitza erabilgarri guztian erabiltzeko erabiltzaileak ordaintzen duen eskaintza-eredua. Cafeteras Ensueño da jabea eta gauza guztiez arduratzen da, egoera ezin hobean egon dadin. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak -bizitza erabilgarria luzatzea, bigarren bizitza bat ematea eta Bizitza-amaiera kudeatzea- ez dira zerbitzuak bere horretan, aldizkako kuota-ordainketan sartuta dauden jarduerak baizik.	BAI (balioa eman dezake, baina negozio-eredua asko aldatuko litzateke)	BAI
	 Bitartekaria	U-3	Kafe-makinak fabrikatzea eta marka horrekin komertzializatzen duen agente bati eskualdatuko zaio jabetza. Erabiltzaileak kafe-makina ordaintzen du epe zehatz batean edo bizitza erabilgarri guztian erabiltzeko. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak, bizitza erabilgarria luzatzea. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak -bizitza erabilgarria luzatzea, bigarren bizitza bat ematea eta bizitza-amaiera kudeatzea- ez dira zerbitzuak bere horretan, aldizkako kuota-ordainketan sartuta dauden jarduerak baizik. Batzuek Cafeteras Ensueño arduratuko da, eta besteez, bitartekaria, ezarritako akordioaren arabera.	BAI (teorian, bideragarria izango litzateke, baina enpresaren egungo eredutik oso urrun egongo litzateke)	EZ (ez dago markaren komertzializazio mota honekiko interesik)
 EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA	 Enpresa fabrikatzailea	R-1	Kafe-makinarekin prestatutako kafe-kikara kopuruaren arabera ordaintzen du erabiltzaileak. Cafeteras Ensueño da kafe-makinaren jabea eta gauza guztiez arduratzen da, egoera ezin hobean egon dadin. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak -bizitza erabilgarria luzatzea, bigarren bizitza bat ematea eta bizitza-amaiera kudeatzea- ez dira zerbitzuak bere horretan, aldizkako kuota-ordainketan sartuta dauden jarduerak baizik. Kafe-kikara bakoitzeko ordainketan kafea bera sartuta egongo da, hortaz, enpresak kafez hornitu beharko du etengabe, eta hainbat kafe mota eskaini.	BAI (balioa eman dezake, baina negozio-eredua asko aldatuko litzateke)	BAI
	 Bitartekaria	R-2	Kafe-makinak fabrikatzea eta marka horrekin komertzializatzen duen agente bati eskualdatuko zaio jabetza. Kafe-makinarekin prestatutako kafe-kikara kopuruaren arabera ordaintzen du erabiltzaileak. Kafe-makinaren erabilerarekin erlazionatutako zerbitzuak -bizitza erabilgarria luzatzea, bigarren bizitza bat ematea, bizitza-amaiera kudeatzea eta kafe-hornidura- ez dira zerbitzuak bere horretan, kafe-kikara bakoitzeko ordainketan sartuta dauden jarduerak baizik. Horietako hainbat jarduerak Cafeteras Ensueño arduratuko da eta beste batzuek, bitartekaria, ezarritako akordioaren arabera.	BAI (teorian, bideragarria izango litzateke, baina enpresaren egungo eredutik oso urrun egongo litzateke)	EZ (ez dago markaren komertzializazio mota honekiko interesik)

7. taula. Jabetzaren kudeaketa-ereduak, Cafeteras Ensueñoren produktuarentzat

Espresso kafe-makina automatiko berriarentzako negozio-ereduak irudikatu ondoren, Cafeteras Ensueño lantaldeak uste du ez liratekeela bideragarriak kafe-makinaren kontsumo kolaboratiboa dakarten negozio-ereduak, pentsatzen baitu bezero/erabiltzaile potentzialek ez dutela modalitate horretan interesik.

Cafeteras Ensueñok jabetza bitartekari bati eskualdatzen dion negozio-ereduei dagokienez, teorian bideragarriak diruditen arren, lantaldeak ez du uste enpresaren strategiarentzat interesgarriak direnik. Jabetza bitartekari bati eskualdatzea ohikoa da hainbat produktu eta eskaintzetan espezializatutako eskumendekoak dituzten enpresetan, edo produktu bat beste enpresentzat fabrikatzen duten enpresetan, azken horrek bere marka erabilita (adibidez, haien markaren kafe-makinak merkaturatzen dituzten enpresak, baina berez beste enpresa batzuk fabrikatu dituztenak). Aldiz, Cafeteras Ensueño kafe-makinak fabrikatzen aditua da, eta ez du hori azpikontratatu nahi, ezta bere produktua beste enpresa baten markarekin merkaturatu nahi ere.

Hala, bideragarritzat hartutako ereduak zehaztu ditu Cafeteras Ensueñok, eta hauek dira xehe ebaluatu nahi dituenak:

- **S-1:** Kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta bizitza erabilgarria luzatzeari eta bigarren bizitza emateari lotutako zerbitzuak eskaintzea (jabetza erabiltzaileari eskualdatzen zaio saldu ondoren).
- **S-3:** Kafe-makinak fabrikatzea eta *renting* zerbitzua eskaintzea (jabetza enpresarena da).
- **U-2:** Kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna azken erabiltzaileari eskaintzea (jabetza enpresarena da).
- **R-1:** Kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna azken erabiltzaileari eskaintzea (jabetza enpresarena da).

Cafeteras Ensueñoko lantaldeak S-3 kodearen negozio-eredua baztertu du, U-2 ereduaren antzekoa delako. Azken horrek, ordea, zentzu handiagoa duela dirudi, zerbitzu osagarriak erabileraren irisgarritasuneko sorta batean biltzen direnez, erakargarriago izango delako erabiltzailearentzat. Hala izanik, gainera, mota bakoitzaren negozio-eredua duen hautaketa du Cafeteras Ensueñok.



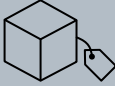








4.2. Ekodiseinu-aukerak aztertzea

Zerbitzu osagarriak eta produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa zehaztutakoan, produktua ekodiseinatzeko aukerak azter daitezke.

Produktuaren ingurumen-alderdia hobetu nahi duen fabrikatzaileak hainbat ekodiseinu-estrategia aplikatu ditzake: enpresari eragiten dioten prozesuak optimizatzea (adibidez, ekoizpen- eta banaketa-faseak), produktuaren erabilera-etapa optimizatzea, produktuaren bizitza optimizatzea eta produktuaren bizitza-amaiera optimizatzea.

Hala ere, ekodiseinu-estrategiak enpresaren negozio-ereduaren arabera izango dira aplikagarriak (ikus 30. irudia). Produktua fabrikatzea eta saltzea oinarri duten negozio-eredu tradizionalak dituzten fabrikatzaileentzat (fabrikatu ondoren jabetza eskualdatzen da eta helburua ahalik eta produktu-unitate gehien saltzea da), urriak dira haien negozio-ereduarekin bat etorriko diren produktuaren ekodiseinu-estrategiak; fabrikatzailearen ardura diren prozesuak ditu ardatz, hots, lehengaiak lortzea, ekoizpena eta banaketa. Beste ekodiseinu-estrategia batzuk, produktuaren bizitza erabilgarria luzatzea helburu dutenak bereziki, ez dira produktua fabrikatzeko eta saltzeko eredu tradizional horrekin bateragarriak. Hortaz, legeak edo bezeroak hala eskatuta edo bestelako presioak daudelako baino ez dituzte aplikatzen normalean, eta ez enpresak berez interesa duelako

 <p>EKODISEINUKO zein estrategia aplika dakizkioke produktuari?</p>		Balioa ematea PRODUKTUAREN bidez		Balioa ematea ZERBITZUAREN bidez 		
		Soilik PRODUKTUA	PRODUKTU/ZERBITZU sistema (PSS - PRODUCT SERVICE SYSTEM)			Soilik ZERBITZUA
		 <p>PRODUKTU SALMENTA</p>	 <p>LAGUNTZA ZERBITZUAK</p>	 <p>ERABILERAREN IRISGARRITASUNA</p>	 <p>EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA</p>	 <p>PRODUKTURIK GABEKO ZERBITZUA</p>
 <p>ENPRESARI eragiten dioten estrategiak</p>	<p>Inpaktu txikia duten materialak aukeratzea: garbiagoak, berriztagarriak, eduki energetiko baxua, birziklatuak...</p>	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
	<p>Materialen erabilera murriztea: pisua eta bolumena murriztea.</p>	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
	<p>Produktuaren bizitza optimizatzea: berrerabilera, berrikuntza edo berregokitzea laguntzea, birziklapena eta ezabatze segurua laguntzea.</p>	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
	<p>Banaketa optimizatzea: bilgarria txikiagoa / garbia / berrerabilgarria, Garraiobidea energetikoki efizienteagoa, Logistika efizientea...</p>	✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
 <p>ERABILTZAILEARI eragiten dioten jarduketak-estrategiak</p>	<p>Erabiltzen den bitartean, ingurumen-inpaktua murriztea: kontsumo energetiko baxua bermatzea, energia-iturri garbiak, Kontsumigarriak murriztea, Kontsumigarri garbiagoak...</p>	✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓
	<p>Produktuaren bizitza optimizatzea: fidagarritasun eta iraunkortasun handia, mantentze-lan erraza, produktuaren egitura modularra, diseinu "klasikoa"...</p>		✓	✓✓	✓✓	✓✓
	<p>Sistemaren bizitza-amaiera optimizatzea: berrerabilera, berrikuntza edo berregokitzea laguntzea, birziklapena eta ezabatze segurua laguntzea</p>			✓	✓✓	✓✓
	<p>Negozio-kontzeptu berria: desmaterializazioa, produktuaren erabilera partekatua, funtzioen integrazioa, Zerbituzazioa...</p>			✓	✓	✓✓

Metodologia honek proposatutako negozio-eredu berri bat garatzeari esker, ekodiseinu-estrategia sorta zabala aplikatzeko aukera irekitzen da, baita fabrikatzeko eta saltzeko negozio-eredu tradizionalekin bat ez datozenak ere. Produktuak ekodiseinatzeko aukerak aztertu nahi dituen enpresen kasuan, lhoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako” argitalpena kontsultatzea gomendatzen da.



Cafeteras Ensueñok ekodiseinu-proiektu bat jorratua zuen aurretik: kafe-makinen inguruko hainbat kontzeptu garatu zituen ekodiseinu-estrategia ezberdinak aplikatuta. Lan horren ondorioz, *espresso* kafe-makina automatikoaren eredua kontzeptualizatu zuten. Horren arabera, kapsulak erabiltzeari utzi eta kafe-alea erabiliko zen, hala, prestatutako kafe-kikara bakoitzaren ingurumen-inpaktua hobetuz. Eredu horrek bazituen, gainera, beste ingurumen-hobekuntza batzuk, hala nola diseinu modularra, bizitza tekniko luzeagoa eta efizientzia energetiko handiagoa.

1. eta 2. etapetan aipatu den moduan, kafe-makina eredu hori erronka handia zen enpresaren negozio-ereduarentzat, ordura arte kafe-makinak fabrikatzea eta ahalik eta unitate gehien saltzea baitzituen oinarri.

Hala ere, produktuaren jabetza enpresaren esku gelditzeko aukera ematen duten negozio-eredu berriak proposatzean, kafe-makina eredu hori berreskuratzea ahal izan dute, eta egiaztatu dute *espresso* kafe-makina automatikoak eta proposatutako ekodiseinu-estrategiek badutela zentzua, zerbituzazioan oinarritutako negozio-ereduak balioestean.

Enpresa zerbituzazioaren bidean dagoen honetan, negozio-eredua berritzeko prest, ekodiseinurako gidaliburuan egindako lana berreskuratzea erabaki du, hobetzeko beste ideia batzuk balioesteko, honako hauen inguruan bereziki:

- **Bizitza erabilgarria luzatzea:** Kafe-makinaren digitalizazio-maila areagotzea eta diseinu-ideiak proposatzea, automatizazioa eta denbora errealean monitorizazioa handitzeko, hala kafe-makinen bizitza erabilgarria luzatzeko.
- **Bigarren bizitza:** Kafe-makina berreskuratzekeko prozesuak sustatzeko diseinuaren aldeko apustua egitea, berritzea, berregokitzea eta/edo birmanufaktura ahalbidetzeko, kafe-makinaren modularitatea nabarmenduta.
- **Bizitza-amaiera:** Kafe-makina desmuntatzeko eta bereizteko prozesuak optimizatzen jarraitzea, eta ahalik eta pieza gehien (nagusiki balio handikoak) berreskuratzea.

5. etapa

Negozio-eredua
kontzeptualizatzea





HELBURUAK

Negozio-eredu posibleak definitzea eta balioestea, aurreko etapetan landutako elementuak uztartuz, eskaini beharreko zerbitzuei, jabetzaren kudeaketari eta ekodiseinu-aukerei dagokienez. Hautatutako negozio-eredua xehe deskribatzea



JARDUERAK

- Negozio-eredu posibleak definitzea
 - Definitutako negozio-ereduak balioestea
 - Hautatutako negozio-eredua deskribatzea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
-



TRESNAK

- 7. ariketa - Negozio-eredu posibleak definitzea
 - 8. ariketa - Negozio-ereduak balioestea
 - 9. ariketa - Hautatutako negozio-eredua deskribatzea
-



PLANGINTZA

15-20 ordu

5.1. Negozio-eredu posibleak definitzea

Zerbitzu osagarri buruzko etapan (3. etapan) eta produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketari eta ekodiseinu-estrategiei buruzko etapan (4. etapan) egindako hausnarketak kontuan hartuta, elementu horiek uztartuta zein negozio-eredu diren posible definitzeko unea da. Hala, balioesten joango diren negozio-ereduen ikuspegi zabalagoa lortuko da, ondoren egokiena ezartzeko.



Cafeteras Ensueñoko lantaldeak 4. etapan hautatutako hiru negozio-ereduak definitu ditu, 4. etapan balioetsitako eta eredu bakoitzak proposatutako jabetzaren kudeaketa eta ekodiseinu-aukera berriak zehaztu ditu, baita 3. etapan hautatutako zerbitzuak ere.

S-1 EREDUA












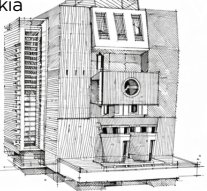
<p>NEGOZIO EREDUA</p>	<p>Negozio-eredu mota</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <p>LAGUNTZA ZERBITZUAK</p>	<input type="checkbox"/> <p>ERABILERAREN IRISGARRITASUNA</p>	<input type="checkbox"/> <p>EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA</p>
	<p>Negozio-eredua deskribatzea</p>	<p>Kafe-makinak fabrikatzea eta saltzea eta laguntza-zerbitzuen eskaintzarekin osatua, kafe-makinen erabilerari laguntza eta bigarren bizitza bat emateko. Produktuaren salmenta da fakturazioan nagusi, baina zerbitzu-eskaintza balio-proposamenaren zati garrantzitsua da.</p>		
<p>JABETZAREN gaineko kudeaketa</p>	<p>Produktuaren jabea</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <p>Azken erabiltzailea</p>	<input type="checkbox"/> <p>Enpresa fabrikatzailea</p>	<p>Xehatu:</p>
	<p>Produktuaren jabetza eskualdatzea</p>	<input type="checkbox"/> Fabrikan EKOITZI ondoren <input type="checkbox"/> BANAKETA ondoren <input checked="" type="checkbox"/> Bezeroari SALDU ondoren	<input type="checkbox"/> Bezeroari ERAMAN ondoren <input type="checkbox"/> INSTALATU eta martxan jarri ondoren <input type="checkbox"/> INOIZ EZ zaio bezeroari eskualdatzen	
<p>ZERBITZU OSAGARRIAK</p>	<p>Zerbitzuen deskribapena</p>	<p>Produktuari lotuak: Entrega, Ordezko piezen hornidura, Konponketa, Ordezkapen-produktua, Bermea, Bermearen luzapena, Berregokitzea, Birmanufaktura, Hondakinen kudeaketa.</p> <p>Bezeroari lotuak: Call-Center, Zerbitzu tekniko eskariaren arabera, Produktuaren eskuliburuak, Dokumentazio tekniko, Kalitate- eta ingurumen-ziurtagiriak.</p>		
<p>Produktuaren EKODISEINUA</p>	<p>Ekodiseinu-estrategien deskribapena</p>	<p>Mantentze-lanak eta konponketa errazteko, berregokitzea egin ahal izateko eta birmanufakturarako eta desmuntagarritasuna hobetzeko diseinua.</p>		
	<p>Ekodiseinatutako produktuaren deskribapena</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bizitza tekniko: 15 urte - Ur-deposituaren betetze-mailaren sentsorea - Erraz konpon daiteke - Ordezko piezak eskuragarri - Desmuntatzeko gidaliburua - Diseinu modularra (erreminta gabe desmuntatu daitezkeen zatiak, osagai erabakigarrien eskuragarritasuna, osagaiak eguneratzea) 	<p>Produktuaren marrazkia</p>	

Figura 31. irudia. S-1 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta laguntza-zerbitzuak eskaintzea, kafe-makinen erabilerari laguntzeko eta bigarren bizitza emateko

S-1 ereduak kafe-makinak fabrikatu eta saltzeko ereduari jarraitzen dio, saldu ondoren horien jabetza erabiltzailearena izango baita. Hala ere, eredu honetan diru-sarrerak dibertsifikatu dira, zerbitzu-eskaintza handituta. Abiapuntuko negozio-ereduan enpresak dagoeneko eskaintzen zituen zerbitzuez gain, kafe-makinaren erabilerari laguntzeko berri batzuk gehitu dira, adibidez, ordezkatzeko produktu bat eskaintzea, eta berregokitzearen eta birmanufakturaren bidez bigarren bitzta emateko zerbitzuak.

Produktuaren diseinuari dagokionez, lhoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako” gidaliburuan proposatutako ekodiseinu-estrategiei eutsi zaie, eta bereziki iraunkortasuna eta konpongarritasuna handitzea dute helburu. Diru-sarrerak ez liratekeenez soilik kafe-makinak saltzeagatik lortuko (zerbitzu-eskaintzagatik diru-sarrera gehigarriak lortuko lirateke), enpresak aukera izango luke kafe-makina iraunkor eta konpongari bat diseinatzeko, bezeroarentzat erakargarriagoa izan dadin.

U-2 EREDUA

 <p>NEGOZIO EREDUA</p>	<p>Negozio-eredu mota</p> <p><input type="checkbox"/>  LAGUNTZA ZERBITZUAK</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>  ERABILERAREN IRISGARRITASUNA</p> <p><input type="checkbox"/>  EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA</p>
	<p>Negozio-eredua deskribatzea</p> <p>Fabricación de cafeteras y oferta de acceso al uso de la misma, es decir, el usuario para por usar la cafetera durante un período de tiempo determinado. La venta de cafeteras ya no es el objetivo, sino ofrecer cafeteras duraderas en estado óptimo.</p>
 <p>JABETZAREN gainera kudeaketa</p>	<p>Produktuaren jabea</p> <p> Azken erabiltzailea <input type="checkbox"/>  Enpresa fabrikatzailea <input checked="" type="checkbox"/> Xehatu:</p> <p> Kontsumo kolaboratiboa <input type="checkbox"/>  Bitartekaria <input type="checkbox"/></p>
	<p>Produktuaren jabetza eskualdatzea</p> <p><input type="checkbox"/> Fabrikan EKOITZI ondoren <input type="checkbox"/> Bezeroari ERAMAN ondoren</p> <p><input type="checkbox"/> BANAKETA ondoren <input type="checkbox"/> INSTALATU eta martxan jarri ondoren</p> <p><input type="checkbox"/> Bezeroari SALDU ondoren <input checked="" type="checkbox"/> INOIZ EZ zaio bezeroari eskualdatzen</p>
 <p>ZERBITZU osagarriak</p>	<p>Zerbitzuen deskribapena</p> <p>Kafe-makinaren erabilerari laguntzeko (adibidez, konponketa) eta bigarren bitzta bat emateko (adibidez, birmanufaktura) S-1 ereduaren deskribatutako laguntza-zerbitzuez gain, eredu honetan bitzta erabilgarria luzatzeko (diagnostikoa, monitorizazioa) eta bitzta-amaiera kudeatzeko zerbitzuak ere sartzen dira. Dena den, ez lirateke izango zerbitzuak bere horretan, aldizkako ordainketa-kuotan sartuta dauden jarduerak baizik.</p>
 <p>Produktuaren EKODISEINUA</p>	<p>Ekodiseinu-estrategien deskribapena</p> <p>Diseinu honek iraunkortasuna areagotzen du, eta mantentze-lanak eta konponketak errazten; berregokitzeko eta birmanufakturatzeko aukera eskaintzen du; desmuntagarritasuna hobetzen du, eta funtsezko piezak estandarizaten, piezak eta osagaiak berrerabiltzen eta material eta lehengaiak berreskuratzen laguntzen du.</p>
	<p>Ekodiseinatutako produktuaren deskribapena</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bizitza tekniko: 20 urte - Sentsoreak eta diagnostikoa - Programa automatikoak (garbiketa) - Konpongarría, Ordezko piezak, Pieza estandarrik - Diseinu modularra (osagai kritikoak eskuragarri, osagaiak eguneratzea) - Mantentze-lanen tutoriala <p>Produktuaren marrazkia</p> 











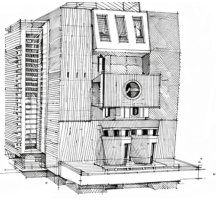
32. irudia. U-2 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta

U-2 ereduak nabarmen aldatzen du enpresaren negozio-eredua: diru-sarrerak ez dira kafe-makinak saltzeagatik eta laguntza-zerbitzuak eskaintzeagatik lortzen. Cafeteras Ensueñok kafe-makinen jabe izaten jarraitzen du eta bezeroari erabiltzeko aukera ematen dio, horrek aldizka kuota bat ordaintzearen truke.

Eredu horren arabera, zerbitzuak ez dira salmentaren osagarriak, bezeroak kafe-makina erabiltzeko ordaintzen baitu.

Kafe-makinaren jabe izanik, Cafeteras Ensueñorentzat interesgarriagoak dira haren bizitza erabilgarria luzatuko duten ekodiseinu-estrategiak, haren egoera monitorizatzen lagunduko duen diseinu bat barne, baita bizitza-amaiera optimizatzeko estrategiak ere, zuzenean kudeatuko duen jarduera izango baita.

**R-1
EREDUA**

 NEGOZIO EREDUA	Negozio-eredu mota	<input type="checkbox"/>  LAGUNTZA ZERBITZUAK	<input type="checkbox"/>  ERABILERAREN IRISGARRITASUNA	<input checked="" type="checkbox"/>  EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA
	Negozio-eredua deskribatzea	Fabricación de cafeteras y oferta de acceso al resultado de la misma, es decir, el usuario para por cada café preparado. La venta de cafeteras ya no es el objetivo, sino ofrecer cafeteras duraderas en estado óptimo e incluyendo el suministro de consumibles en la oferta.		
 JABETZAREN gainerako kudeaketa	Produktuaren jabea	<input type="checkbox"/>  Azken erabiltzailea <input type="checkbox"/>  Enpresa fabrikatzailea <input checked="" type="checkbox"/>  Xehatu:	Enpresa fabrikatzailea <input checked="" type="checkbox"/> Xehatu:	
	Produktuaren jabetza eskualdatzea	<input type="checkbox"/> Fabrikan EKOITZI ondoren <input type="checkbox"/> BANAKETA ondoren <input type="checkbox"/> Bezeroari SALDU ondoren <input type="checkbox"/> Bezeroari ERAMAN ondoren <input type="checkbox"/> INSTALATU eta martxan jarri ondoren <input checked="" type="checkbox"/> INOIZ EZ zaio bezeroari eskualdatzen		
 ZERBITZU osagarriak	Zerbitzuen deskribapena	Además de los servicios descritos en el modelo S-1 de servicios de apoyo para dar un soporte al uso de las cafeteras (p. ej. reparación) y a darles una segunda vida (p. ej. remanufactura), este modelo incluye servicios para prolongar su vida útil (diagnóstico, monitorización) y gestionar el fin de vida. No obstante, no serían servicios como tales, sino actividades que quedarían incluidas dentro del pago por cada taza de café preparada.		
 Produktuaren EKODISEINUA	Ekodiseinu-estrategien deskribapena	Diseño para aumentar la durabilidad, facilitar el mantenimiento y reparación, permitir el reacondicionamiento y la remanufactura, mejorar la desmontabilidad, estandarizar piezas clave, permitir la reutilización de piezas y componentes, favorecer la recuperación de materiales y materias primas.		
	Ekodiseinatutako produktuaren deskribapena	- Vida técnica: 20 años - Sensores y diagnóstico - Monitorización (café preparado, fallos, mantenimiento, consumibles disponibles) - Programas automáticos (lavado) - Reparable, Repuestos, Piezas estándar - Diseño modular (acceso a componentes críticos, actualización de componentes)	Produktuaren marrazkia 	

33. irudia. R-1 negozio-eredua: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta

R-1 ereduak are gehiago aldatzen du enpresaren negozio-eredua: diru-sarrerak ez dira kafe-makina saltzeagatik, laguntza-zerbitzuak eskaintzeagatik ezta hori erabiltzeko aukera izateagatik lortzen; aldiz, kafe-makina baten erabiltzaileen beharrian bati erantzuten dio, kafe-kikara bat hartzeari, alegia. Cafeteras Ensueño izango da kafe-makinen jabea eta bezeroari kafe-makinan prestatutako kafe-kikara bakoitzagatik kobratuko dio. Eredu horretan, kafe-makinaren emaitzaren eskuragarritasuna ordaintzeagatik eskuratzen dira ere gainerako zerbitzuak.

U-2 ereduan bezala, kafe-makinaren jabe izanik, Cafeteras Ensueñorentzat interesgarriagoak dira haren bizitza erabilgarria luzatuko duten ekodiseinu-estrategiak, haren egoera monitorizatzen lagunduko duen diseinu bat barne, baita bizitza-amaiera optimizatzeko estrategiak ere, zuzenean kudeatuko duen jarduera izango baita. Baina, gainera, prestatutako kafe-kikarak zenbatzeko beharrezkoak diren sentso-re eta mekanismoekin diseinatuko da kafe-makina, hala emaitzagatiko ordainketa kudeatzeko.

5.2. Definitutako negozio-ereduak balioestea

Negozio-eredu posibleak definitu ondoren, beharrezkoa da horiek balioestea eta abiapuntuko ereduarekin alderatzea, enpresak zein ezarriko duen erabakitzeko. Lantaldeak balioespen kualitatiboa eta/edo kuantitatiboa egingo duen erabakiko du.

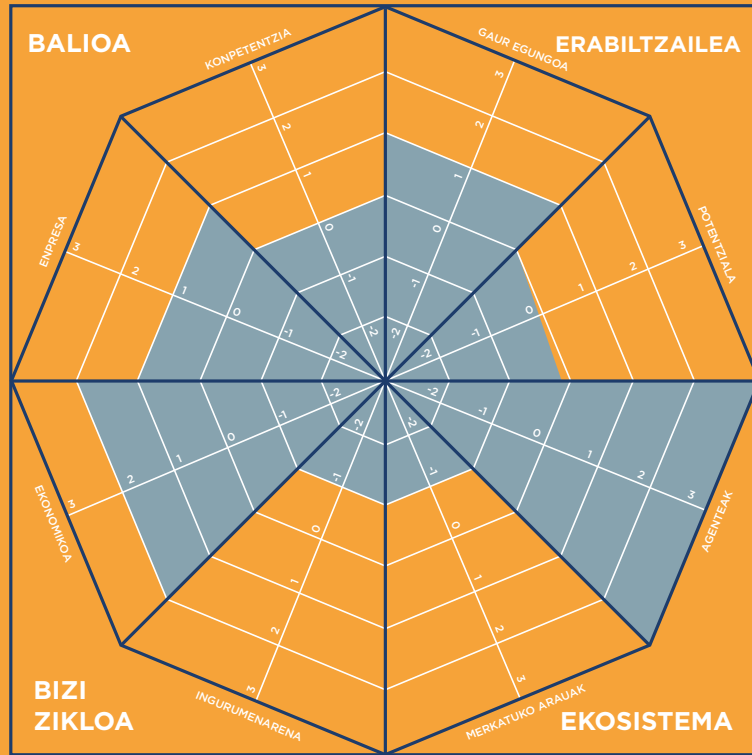
Balioespen kualitatiboa negozio-eredu bakoitzak jarduteko lau ardatzei (balioa, bezeroa, ekosistema eta bizi-zikloa) edo enpresak garrantzitsutzat dituen irizpideei ematen dien erantzunaren arabera egin ahalko da. Baliteke irizpide bat beste bat baino garrantzitsuagoa izatea.

Balioespen kuantitatiboa egiteko, beharrezkoa da bizi-zikloaren ikuspegia ekonomia- eta ingurumen-inpaktuaren analisiari gehitzea, 2. etapan adierazi den moduan, abiapuntuko negozio-eredua aztertzen denean. Horretarako, bizi-zikloaren kostuen analisia (*Life Cycle Costing, LCC*) eta bizi-zikloaren analisia (*Life Cycle Assessment, LCA*) moduko tresnak erabiltzea gomendatzen da, produktua ez ezik, aztertutako negozio-ereduaren ondorio guztiak kontuan hartuta.

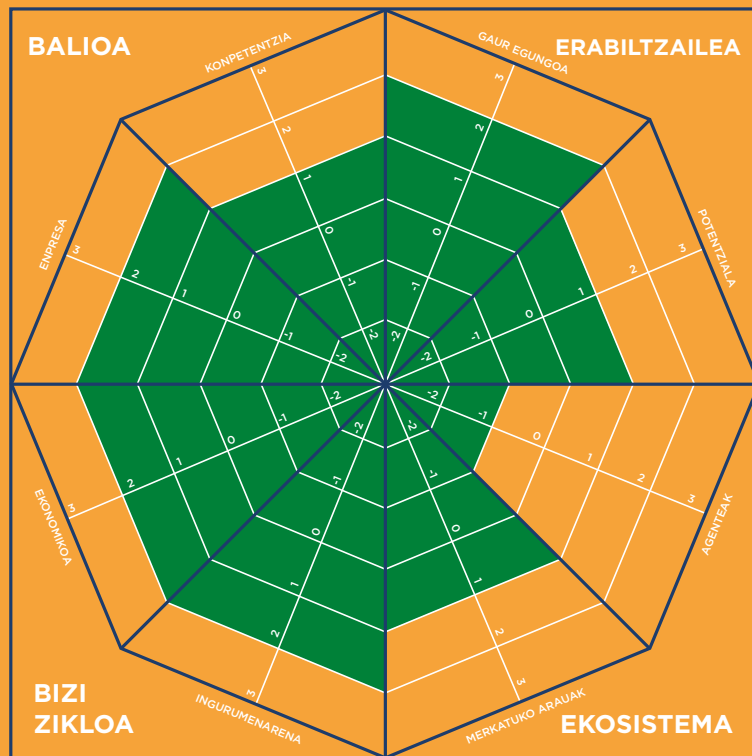


Cafeteras Ensueñoko lantaldeak balioespen kualitatiboa egitea erabaki du, abiapuntuko negozio-eredua eta definitutako hiru negozio-eredu berriak alderatzeko. Horretarako, jarduteko ardatzak hartu ditu kontuan, eta ardatz bakoitzari -3 eta +3 arteko puntuazioa eman dio.

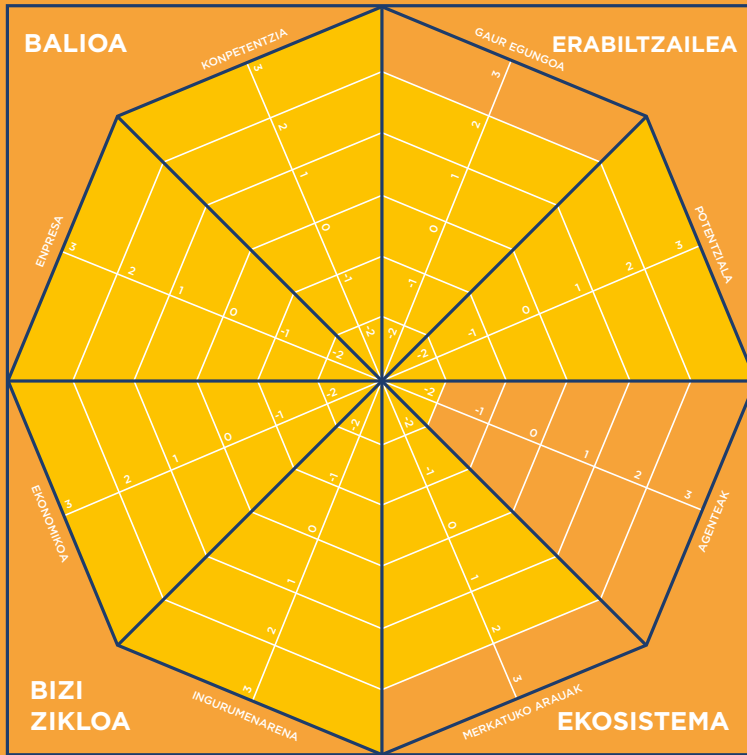
- **0 negozio-eredua (abiapuntukoa):** Kapsulak erabiltzeko kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea.
- **S-1 negozio-eredua:** *Espresso* kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta laguntza-zerbitzuak eskaintzea, kafe-makinen erabilerari laguntzeko eta bigarren bizitza emateko.
- **U-2 negozio-eredua:** *Espresso* kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta.
- **R-1 negozio-eredua:** *Espresso* kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta.



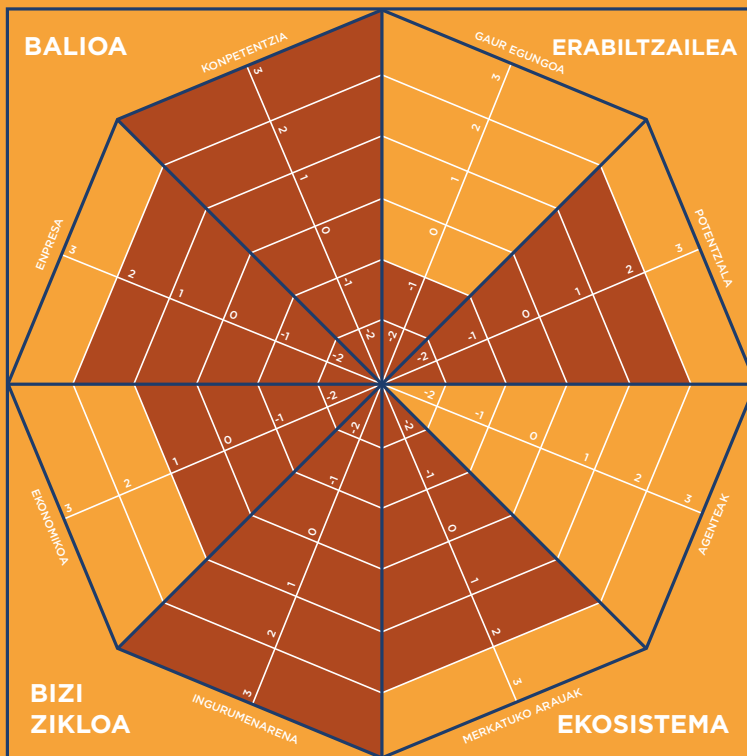
34. irudia. 0 negozio-ereduaren balioespena (abiapuntukoa): kapsulak erabiltzeko kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea



35. irudia. 5-1 negozio-ereduaren balioespena: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta azken erabiltzaileari saltzea, eta laguntza-zerbitzuak eskaintzea, kafe-makinaren erabilerari laguntzeko eta bigarren bitzta emateko



36. irudia. U-2 negozio-ereduaren balioespena: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta erabileraren irisgarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta



37. irudia. R-1 negozio-ereduaren balioespena: espresso kafe-makinak fabrikatzea eta emaitzaren eskuragarritasuna eskaintzea, azken erabiltzaileei zuzenduta

Puntuazio handiena jaso duen negozio-eredua eta, hortaz, ezartzea erabaki dena U-2 eredua da, espresso kafe-makinen erabileraren irisgarritasuna eskaintzen duena. Enpresari balio gehien ematea espero den eredua da, eta bezeroen beharrezanean hoberen erantzungo diena. Berau inplementatzea konplexua denez, baditu hainbat desabantaila baina, kontrara, ingurumen-alorreko legediarekin bat datozen beste abantaila batzuk eskaintzen ditu, kafe-makinen iraunkortasunari eta konpongarritasunari eta AEEHen kudeaketari dagokienez. Enpresa kafe-makinen jabea izango denez, arreta berezia jarriko dio kafe-makinen bizitza optimizatzeari eta haren bizitza-amaiera kudeatzeari. Ekodiseinu zirkularri esker kafe-makinen bizi-zikloaren inpaktua nabarmen murriztea zen, hain zuzen ere, enpresaren faktore sustatzaileetako bat, bezeroekiko gertutasunarekin eta haien fidelizazioarekin batera.

Negozio-eredua	Zerbitzuaren balorazioa (-3tik +3ra)								Azken puntuazioa
	Balio-areagotzea		Bezeroa		Ekosistemak		Bizi-zikloa		
	Enpresa	Bereizlea Deskribapena	Gaur egungoa	Potentziala	Agenteen eskuragarritasuna	Merkatu-arauak	Ekonomikoa	Ingurumenarena	
O eredua	+1	0	+1	0	+3	-1	+2	-1	+5
S-1 eredua	+2	+1	+2	+1	-1	+1	+2	+2	+10
U-2 eredua	+3	+3	+2	+3	-2	+2	+3	+3	+17
R-1 eredua	+2	+3	-1	+2	-3	+2	+1	+3	+9

8. taula. Definitutako negozio-ereduen balioespenaren laburpena

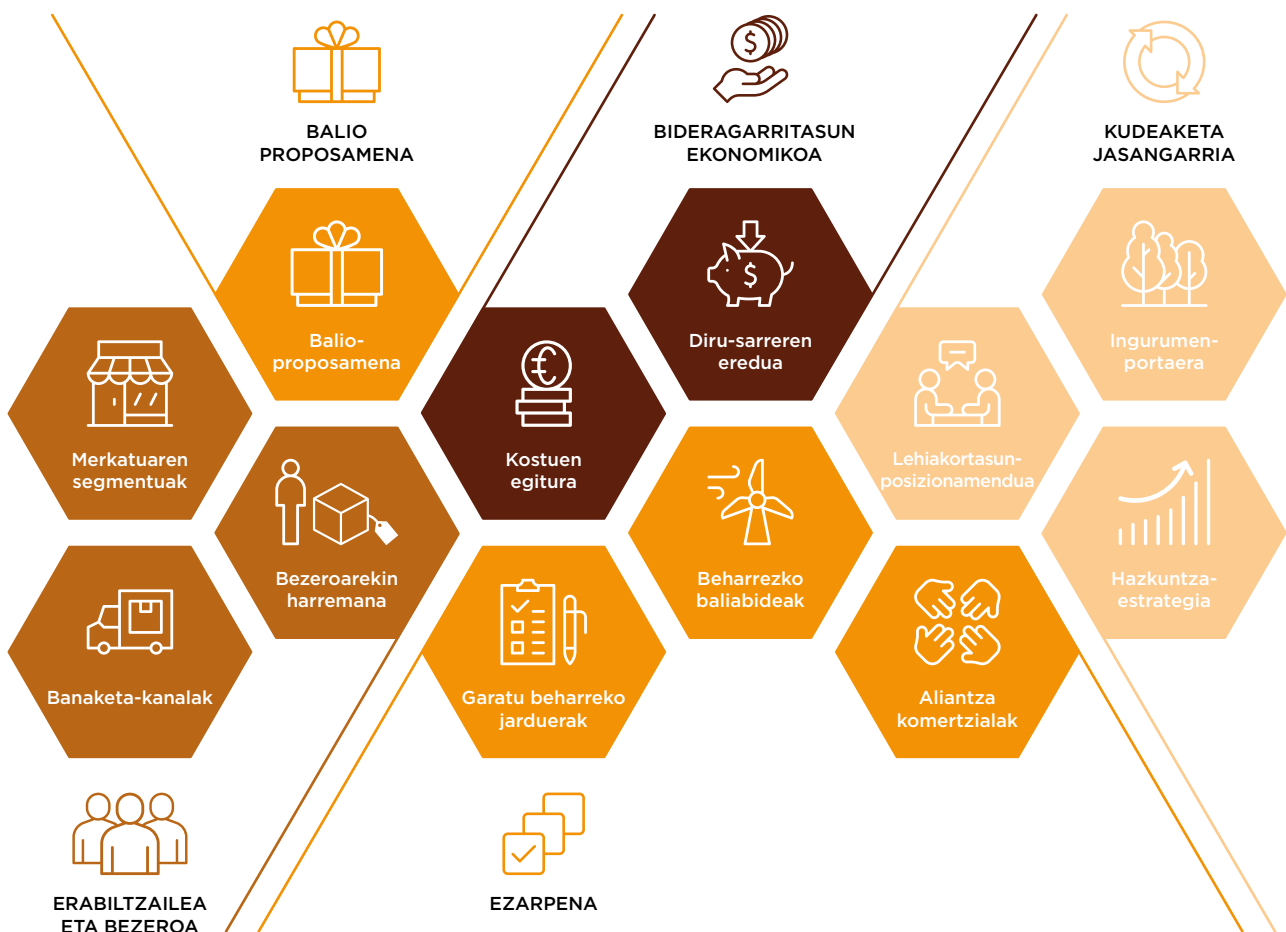
11. kasu praktikoa. Definitutako negozio-ereduak balioestea

5.3. Hautatutako negozio-eredua deskribatzea

Hautatutako negozio-eredua xehe deskribatzeko, Canvas eredua erabiltzen da: negozio-eredua grafiko eta intuitiboki diseinatzeko aukera ematen duen tresna da. Canvas eredua Alexander Osterwalderrek garatu zuen (haren Business Model Ontology liburuan oinarrituta) eta, horren arabera, negozio-eredu bat deskribatzeko modurik onena bederatzi modulutan zatitzea da. Moduluek enpresak diru-sarrerak lortzeko jarraitzen duen logika azaltzen dute eta negozio baten lau alor nagusiak hartzen dituzte barne: balio-proposamena, bezeroak, ezarpena eta bideragarritasun ekonomikoa.

Metodologia honetan erabilitako Canvas ereduak, gainera, beste hiru modulu azaltzen ditu, negozio baten bosgarren alorra barne hartzen duena: kudeaketa jasangarria. Hain justu, horrekin loturiko alderdiak txertatu dira metodologia honetan, helburua baita produktu-zerbituzazioan oinarritutako negozio-eredua ingurumen-inpaktua kontuan hartuta garatzea, hala enpresa merkatuan koka dadin eta hobetzen jarrai dezan.

Hortaz, guztira, 12 modulu dira, 5 negozio-arlotan sailkatuta, 38. irudian ikus daitekeenez:



38. irudia. Canvas ereduaren moldaketa, negozio-ereduaren kudeaketa jasangarriarekin lotutako alderdi gehigarriak barne

BALIO-PROPOSAMENA

Enpresaren proposamen berria, bezeroen beharrezko erantzunez enpresari balioa ematen dioten produktu eta zerbitzuak adierazten ditu.

Balio-proposamenak aurreko etapetan definitutako hiru alderdi barne hartzen ditu: nola kudeatuko den produktuaren jabetza, zerbitzu osagarriak, eta ea diseinua aldatuko den. Hala bada, nolakoa izango den azken produktua.

ERABILTZAILEA ETA BEZEROA

Balio-proposamenaren xede diren pertsona-talde edo erakundeak dira, eta zehaztuko du ea erabiltzailea eta bezeroa ezberdinak diren, zein harreman mota duten eta zeintzuk diren eskaintza xede-merkatura eskualdatzeko mekanismoak.

Garrantzitsua da egiaztatzea ea enpresaren eskaintza xede dituen bezero eta erabiltzaileen beharrezkoetara egokitzen den. Hala ez bada, eskaintzan aldaketak egitea pentsatuko da edo egokiagoa den beste merkatu-segmentu batera bideratzeko aukera aztertuko da.

EZARPENA

Negozio-eredua garatzeko beharrezko baliabideak eta jarduerak, baita lankidetzan aritzeko bazkide eta eragile posibleak ere.

Negozio-eredu berri bat garatzen ari den enpresa batek aztertu beharko du zer behar duen beratu ezartzeko eta nola ezarri behar duen, eta ezartzea benetan posible dela eta horretarako beharrezko bitartekoak dituela ziurtatu beharko du.

BIDERAGARRITASUN EKONOMIKOA

Negozio-eredua garatzeak dakartzan kostu nagusiak, baita lortzea espero diren diru-sarrerak ere.

Negozio-eredu berri bat garatzean kontuan hartu beharreko elementu nagusietako bat da ekonomikoki bideragarria den ala ez, eman ditzakeen irabaziak eta kostuak alderatuta. Batzuetan, badirudi negozio-eredu bat ez dela bideragarria galerak sortzen dituelako, baina baliteke epe luzera bideragarria izatea, edo merkatu berri batean sartzeko apustu estrategiko bat izan eta errentagarria izan aurretik denbora behar izatea, edo helburua bezero kopuruari eustea edo berriak erakartzea izatea.

KUDEAKETA JASANGARRIA

Negozio-eredu berriaren ingurumen-ikuspuntua da, ingurumen-alderdi nagusiak zeintzuk diren eta non kokatzen diren identifikatuta; enpresa lehiakideengandik bereiztea, negozio-eredu berriaren garapenari esker, eta negozio iraunkorra bermatuko duen hazkunde-estrategia.

Azken elementu hori ez da beti kontuan hartzen negozio-eredu berri bat definitzen denean. Hala ere, metodologia honen azken helburua da negozio-eredu jasangarriagoak garatzea. Hori dela eta, eskaintzaren ingurumen-inpaktuari buruzko atal bat gehitu da. Bertan adierazten dira inpaktu handiena duten alderdiak. Gainera, aztertzen da ea negozio-eredu berriak hobekuntzarik ematen dion enpresari, merkatuko kokapenari dagokionez, eta ea bere lehiakideak harrapatu eta, baita ere, gainditu ditzakeen.



Cafeteras Ensueño-ko lantaldeak kafe-makinen erabileraren irisgarritasunean oinarritutako negozio-eredu berriaren 5 alorrak barne hartuko lituzketen 12 moduluen inguruan hausnartu du.

<p>HAZKUNTZA ESTRATEGIA </p> <p>Enpresaren lehen zerbituzazio-prozesua. Dena den, merkatu-lidergoaren ikuspuntua duen apustu estrategikoa da, erabileraren eskuratzeko proposamen mota hau ez dago oso zabaldua.</p>	
<p>ALIANZTA KOMERTZIALAK </p> <p>Ez da aliantza komertzialik ezarriko, baina zenbait jarduera bai azpikontratatzeko dira (adibidez, Banaketa eta Entrega).</p>	<p>GARATU BEHARREKO JARDUERAK </p> <p>Enpresa arduratzen da jarduera guztiak kudeatzea: entrega, martxan jartzea, mantentze-lana, konponketa, monitorizazioa, berreskuratzea, bizitza-amaieraren kudeaketa.</p>
<p>BEHARREZKO BALIABIDEAK </p> <p>Makina berrietan eta kafe-makina konplexuago bat fabrikatzeko prozesu-ildotan inbertitzea: diseinuan eta produktuen garapenean ezagutza duten langileak, bezero handiei saltzeko komertzialak, marketin digitalean adituak. Monitorizatzeko aukera eskaintzen duten kafe-makinak digitalizatze teknologian inbertitzea.</p> <p>Horrek guztiak baliabide ekonomikoak eskatzen ditu.</p>	<p>BALIO PROPOSAMENA </p> <p>Kafe-makina k fabrikatzea eta erabileraren eskuratzeko eskaintza: bezeroak ordaintzen du kafe-makina denbora zehatz batez erabiltzeko. Kafe-makinak saltzea dagoeneko ez da helburua, baizik eta kafe-makina iraunkorrak eskaintzea egoera ezin hobean. Proposamen horretan sartzen diren laguntza-zerbitzuak dira kafe-makinaren erabileraren, bizitza eta bizitza amaierari dagozkionak, konponketa, ordezkoen hornidura, ordezkatze-produktuak, bermea, monitorizazioa eta diagnostikoa, berregokitzea eta birmanufaktura...) eta baita bezeroarentzako laguntza, asistentzia eta informazioa ere. Bezeroarekiko kontratua amaitzen denean, kafe-makina jasotzen da, eta beste bezero batzuei eskaintzen zaie, baldintza onetan baldin badago behintzat, edo konpondu edo berreskuratu egiten da.</p>
<p>BEZEROAREKIN HARREMANA </p> <p>Gama altuko kafe-makinen bila enpresa utzi behar zuten bezeroak bertan geratzea helburu du proposamenak eta baita espezialitateko kafea bilatzen duten bezeroak bilatzea ere. Bezero eskatzaileak dira, edo, gutxienez, harberak. Proposamenak bezeroarekiko gertutasun handiagoa eskaintzen du, eta harreman iraunkorragoak ezartzen ditu.</p>	<p>MERKATUAREN SEGMENTUAK </p> <p>Esparru nazionalen. Bezero partikular erdi/goi segmentukoak (kostu handia duen kafe-makina bat eskuratzeko aukera dute, erabileraren eskuratzeko ordaintzeko esker) eta profil komertziala duten bezeroak (bulegoak, hotel-kateak, komertzio txikiak...). Profil partikularren kasuan, bezeroa eta erabiltzaile berbera da; profil komertzialaren kasuan, aldiz, bezeroa erakunde bat da, baina erabiltzaileak kafe-makina erabiltzen duten pertsonak dira.</p>
<p>INGURUMEN PORTAERA </p> <p>Kafe-makinaren bizi-zikloaren ingurumen-inpaktua handiago dela pentsa daiteke inpaktu handiagoa baitu lehengaiak eskuratzeko etapetan eta fabrikazioan (batez ere, sentsoreen erabilerarengatik), baina kafe-makina honek kapsulen erabileraren ezabatzea; bizitza erabilgarri luzeagoa du, eta diseinatu da osorik eta pieza errazago berreskuratze (batik bat, pieza erabigarrienak). Beraz, ingurumen-inpaktua unitate bakoitzeko nabarmen txikiagoa da.</p>	
<p>KOSTUEN EGITURA </p> <p>Ekoi-zerbitzuen igoera nabarmena (lehengaiak, sentsoreak...), banaketa-egitura bat zabaltzeari eta kafe-makinen erabilerari lotutako kostu berriak, bezeroen arreta hobetzeko kostuen igoera, marketin- eta salmenta-estrategiei lotutako kostuen gorakada.</p> <p>Produktuaren gututzko kostuak gora egiten du (bizi-zikloa), baina erabileraren araberako kostuak behera egiten du (batik bat, iraunkortasun handiagoa dela eta).</p>	<p>DIRU SARREREN EREDUA </p> <p>Bezeroak hileroko kuota bat ordaintzen du kafe-makina erabiltzeko.</p> <p>Hasieran, diru-sarrerak kostuak baino txikiagoak dira; galerak sortzen dira. Dena den, kafe-makinen bizitza erabilgarri luzeak erabilerari lotutako diru-sarrerak urte gehiagoz eskuratzeko aukera eskaintzen du. Hortaz, inbertsioak amortizatu egiten dira, eta diru-sarrerak kostuak gainditzen dituzte.</p>
<p>LEHIAKORTASUN POSIZIONAMENDUA </p> <p>Merkatuan espresso kafe-makina automatiko ugari dago, baina eskuratzeko prezio altua dute, eta ez dira ohikoak erabileraren araberako eskaintzak, bezero partikularrek ere eskuratu ahal izateko.</p> <p>Cafeteras Ensueño enpresaren eskaintzaren alderdi bereizleena da produktuaren ingurumen-hobekuntzaren aldeko apustua. Horregatik, bere kafe-makinen prezioa merkatuko batezbestekoa baino handiagoa da, balio erantsi handi bat eskaintzen duelako: kalitate handiagoko eta ingurumen-inpaktu txikiagoko kafe-makina, eta eskaintzan zerbitzu guztiak sartzen dira.</p>	

39. irudia. Espresso kafe-makinak fabrikatu eta erabileraren irisgarritasuneko negozio-ereduaren Canvas eredua

6. etapa

Negozio-eredua
konfiguratzeari





HELBURUAK

Ezarriko den negozio-eredu berriaren hainbat aukera eta konfigurazio posibleak balioestea



JARDUERAK

- Negozio-eredu berriarentzako aukera posibleak
 - Negozio-eredu berriarentzako aukerak balioestea
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
-



TRESNAK

- 10. ariketa - Negozio-eredua konfiguratzeko
-



PLANGINTZA

5-10 ordu

Ezarriko den negozio-eredu berria hautatutakoan, ereduaren hainbat konfigurazio defini daitezke, negozio-eredu bera hainbat modutan antolatu daitekeelako.

Kontuan hartu beharreko alderdiak aurreko etapako berberak dira, baina xeheago definituko dira orain. Alderdi bakoitzarentzat aukera posibleak zehaztuko dira.

I. ERANSKINA: TRESNAK ataleko 10. ariketan, adibide modura, negozio-ereduaren alderdi bakoitza konfiguratzeko aukerak proposatzen dira. Hala ere, enpresa bakoitzak, beharizanen arabera, bere konfigurazioak proposa ditzake, kontuan hartuta zein den garatzen duen jarduera, eskaintzen duen produktu-mota edo enpresaren estrategia, besteak beste. Gainera, enpresa bakoitzak balioetsiko du zein den berrikuntza-maila, eta konfigurazio kontserbadoreenak edo arriskutsuenak eta egungo negozio-eredutik urruntzen direnak proposatuko ditu.



Cafeteras Ensueño-ko lantaldeak kafe-makinen erabileraren irisgarritasunean oinarritutako negozio-eredu berriaren elementu bakoitza eratzeko moduak balioetsi ditu. Hausnarketaren ondoren, hiru dira aukera posibleak.

40. irudian laburbildu dira hiru aukera horiek, eta bakoitzari zein konfigurazio dagokion ageri da.



A aukera



B aukera

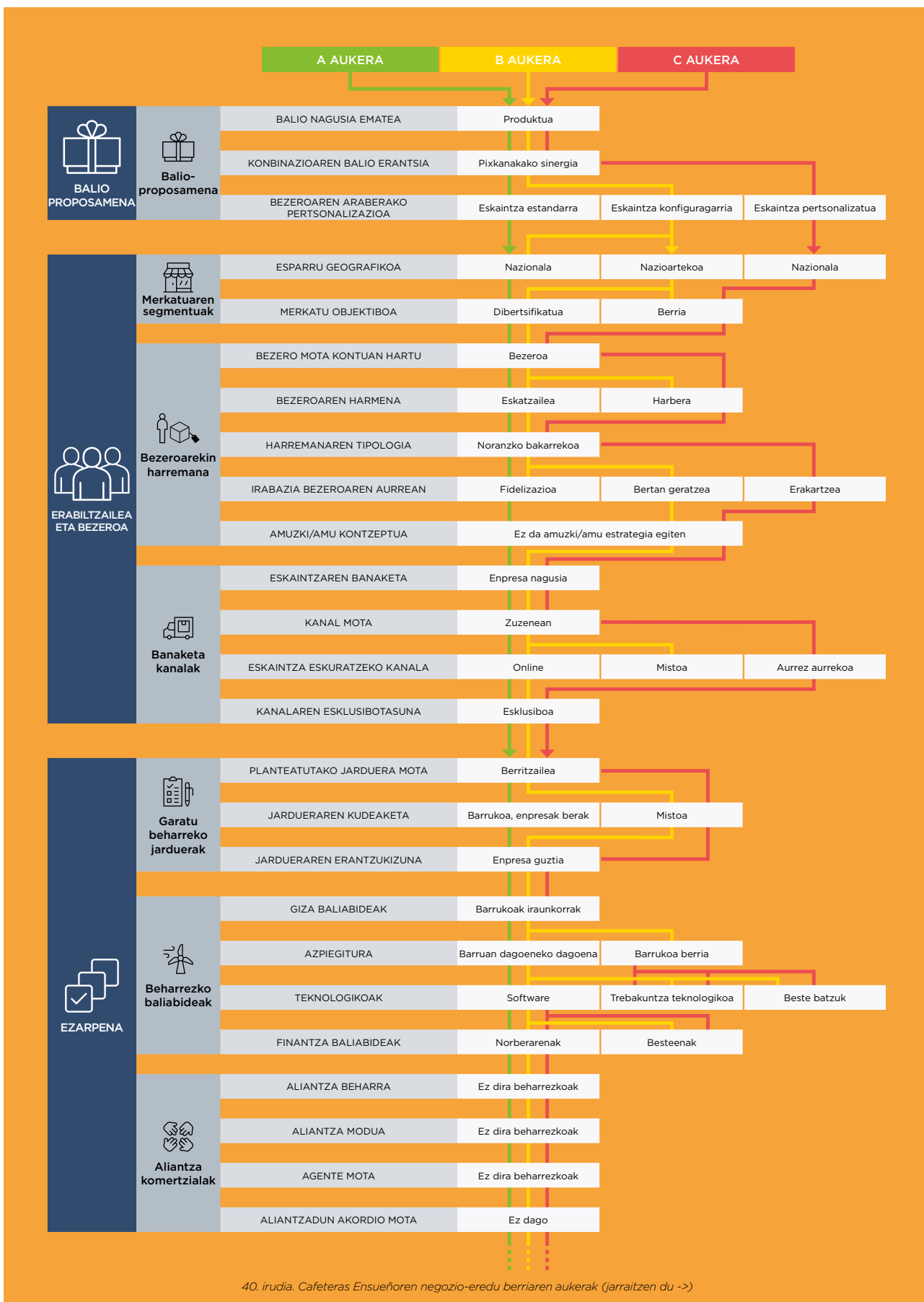


C aukera

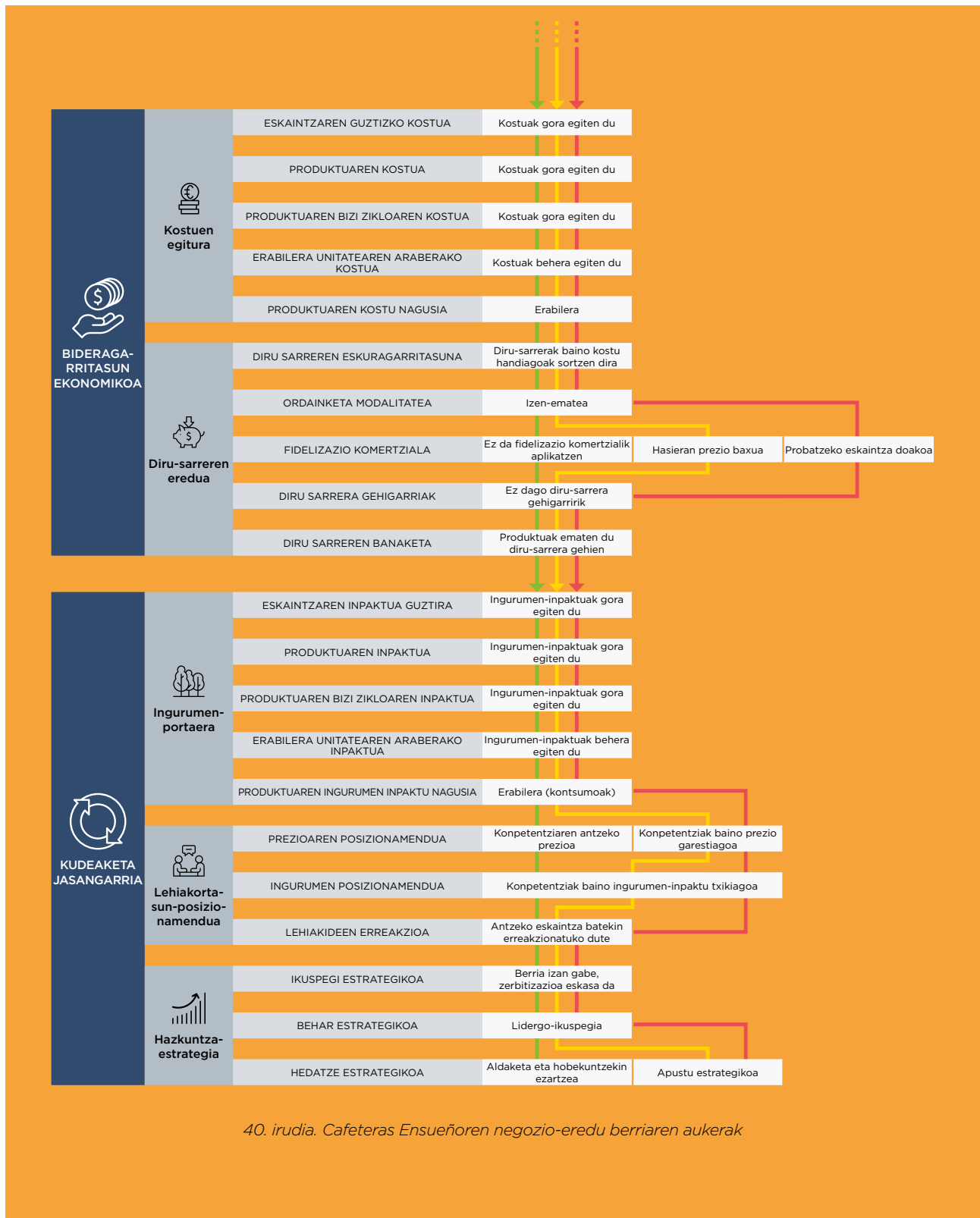
A aukera zuhurrena da, sinpleena eta enpresaren egituraren aldaketa gutxien behar dituena.

B aukera konplexuagoa da eta aldaketa gehiago behar ditu, baina balio gehiago eman dezake.

C aukera da arriskutsuena, bezero berriak erakarri eta merkatuko buru izateko aldaketa handienak eskatzen dituelako.



13. kasu praktikoa. Negozio-eredu berri batentzako konfigurazio posibleak (jarraitzen du ->)



40. irudia. Cafeteras Ensueñoren negozio-eredu berriaren aukerak

13. kasu praktikoa. Negozio-eredu berri batentzako konfigurazio posibleak (jarraitzen du ->)

Balio-proposamena

Balio-proposamenari dagokionez, produktua da (espresso kafe-makina) balio nagusia ematen duena. Eredu-proposamena erabilerara iristeko zerbitzua eskaintzea denez, bezeroak, berez, kafe-makina erabili ahal izateko ordaintzen du. Aldiz, zerbitzu batek produktu batek baino balio handiagoa emango lukeen negozio-eredu bat litzateke, adibidez, kapsulak erabiltzeko kafe-makinak eta kapsulak saltzen dituzten enpresak, proposamenaren muina eta diru-sarrera gehienak ematen dituen kapsulen salmenta baita, eta ez kafe-makinen salmenta.

Halaber, kafe-makina erabiltzeko aukera zerbitzu guztiekin batera eskaintzen bada, balioa handiagoa izango da, kafe-makina alde batetik eta zerbitzuak bestetik eskaintzen den kasuekin alderatuta.

Bestalde, pertsonalizatzeko hainbat aukera ere balioetsi dira, eta bezero komertzialei eta hotel-kateei aukera konfiguragarriak eskaintzea hautatu da.

Bezeroa

Proposamen berria zein merkatu-segmenturi zuzenduko zaion aztertu da, eta merkatu nazionala eta internazionala hautatu dira, online salmentari esker, eta maila nazionalean bisitari komertzialak ere kontuan hartu dira. Fisikoki egoteak kostu altua badu ere, uste da beharrezkoa dela bezero batzuegana heltzeko eta, hori dela eta, maila nazionalean, behintzat, eskaintzea erabaki da.

Helburua egungo bezeroak fidelizatzea da, baina baita bezero berriak erakartzea ere.

Ezarpena

Cafeteras Ensueñok jarduera guztiak kudeatuko dituela erabaki du, baina batzuk azpikontratatu egingo ditu, esaterako, produktua entregatzea.

Negozio-eredu berri hau garatzeko, dagoeneko dauden langileak eta kontratazio berriak behar ditu, ekodiseinatutako kafe-makina berriaren eredu fabrikatzeko makineria eta baliabide teknologikoak. Gainera, finantza-baliabideak ere beharko dira, ildo berriak hedatzeko (ekoizpena, salmenta, marketina, bezeroari arreta, etab.).

Bideragarritasun ekonomikoa

Hasierako inbertsioa handia izango da, eta ekoizpen-kostuak zein eskaintza osoarenak handiagoak izango dira, material iraunkorragoak eta garestiagoak dituen kafe-makina konplexuagoa baita. Gainera, besteak beste, marketin-jarduerak eta bezeroari arreta beharko ditu.

Horrez gain, kontuan hartu behar da erabileraren irisgarritasuneko eredu batean ez direla diru-sarrerak kolpean lortzen; diru-sarrerak behin eta berriro eta modu egonkorrean etorriko dira, aldi luzeagoan zehar. Horri dagokionez, gainera, bezeroak erakartzeko, hasieran prezio baxuagoa eskaini ohi da, eta horrek hasierako diru-sarrerei eragiten die.

Kafe-makinaren bizi-zikloaren kostua ere handiagoa izango da, bizitza erabilgarria handiagoa denez, bai kontsumoen eta bai kontsumigarrien kostuak handiagoak izango direlako, nahiz eta kostu horiek bezeroak gain hartu. Aldiz, erabilera-unitate bakoitzeko kostua txikiagoa izango da, iraunkorragoa izango denez, kafe-makinaren guztizko kostua erabilera-kopuru handiagoz zatitzen delako.

Kudeaketa jasagarria

Kostuekin gertatzen den bezala, eskaintza berriaren ingurumen-inpaktua eta kafe-makina berrien ekoizpenarena handiagoak izango dira, material eta jarduera gehiago behar direlako. Era berean, bizitza erabilgarria luzeagoa izanik, kontsumigarri eta kontsumo gehiago erabiltzen dira bizi-zikloan zehar, eta horiek dira ingurumen-inpaktu handiena dutenak. Baina, hain justu, iraunkortasun handiagoaren ondorioz, erabilera-unitate bakoitzeko ingurumen-inpaktua nabarmen hobea da. Horri esker, Cafeteras Ensueñok, lehiakideekin alderatuta, erabilera-unitate bakoitzeko ingurumen-inpaktu txikiagoa eskain dezake, eta hori elementu bereizle nabarmena da.

Ingurumen-inpaktua hobetzeak, lehiakideek baino kalitate handiagoko produktua eskaintzearekin batera, lehiakideek baino prezio altuagoa jartzea justifikatzen du.

Azkenik, Cafeteras Ensueñoko lantaldeak erabileraren irisgarritasuneko eredu berri honekin apustu estrategikoa egin du, merkatuko buru izateko, eskaintzen duen eredua ezohikoa delako.

Azken buruan, aukera ezberdinak balioetsi eta egokienak zeintzuk diren eztabaidatu ondoren, ondoriozta daiteke **Cafeteras Ensueñoko lantaldeak B aukeraren alde egitea erabaki duela**, A eta C aukeretako hainbat elementu gehituta.

Lantaldeak erabaki hori hartu du, kontuan hartu duelako enpresak kafe-makinen erabileraren irisgarritasuneko negozio-eredu berri horren alde erabat egin nahi duela, baina gehiegi arriskatu gabe. Hori dela eta, uste du A aukeraren ezaugarri gehienak motz geldituko liratekeela merkatuan kokapena hobetzeko aukera emango liokeen negozio-eredu berri horren apustuan; aldiz, C aukerako alderdi asko erradikalagoak dira eta arriskutsuegiak enpresarentzat

7. etapa

Ebaluazioa
eta ekintza-plana





HELBURUAK

Negozio-eredu berriaren eta abiapuntukoaren arteko ebaluazio konparatiboa egitea eta ekonomia zirkularrekin bat datorren ekintza-plana garatzea



JARDUERAK

- Negozio-eredu berria ebaluatzea
 - Ekintza-plana
-



ESKU HARTZEN DUTEN SAILAK

- Zuzendaritza eta gerentzia
 - Produktuak garatzeko arduraduna
 - Merkataritza-saila
 - Jasangarritasun- eta ingurumen-saila
-



TRESNAK

- 11. ariketa - Negozio-eredu berria ebaluatzea
 - 12. ariketa - Ekintza-plana
-



PLANGINTZA

10-15 ordu



7.1. Negozio-eredu berria ebaluatzea

Konfigurazioa osorik egin ondoren, ezinbestekoa da negozio-eredua ebaluatzea. Horretarako, emaitzak aztertuko dira negozio-eredu berria eta abiapuntuko eredua alderatuta: kontuan hartuko dira bizi-ziklo ekonomikoa eta ingurumeneko bizi-zikloa, bezeroaren eta erabiltzailearen onespina eta beharrezko baliabideak, baita enpresak adierazgarria dela uste duen beste edozein irizpide ere.

Etaparen bidez, metodologia eraginkorra den zehatz daiteke, eta ea zerbituzazioa enpresan txertatzea onuragarria den ala ez. Arazorik edo hobetzeko alderdirik identifikatzen bada, horiek konpontzeko aldaketak egin ditzake enpresak.

Gainera, garrantzitsua izango da jakitea zein neurritan eman zaien erantzuna negozio-eredu berria bultzatu zuten faktore sustatzaileei.

Oro har, honako hau zehaztuko da ebaluazioan:

- **Hobekuntza-maila:** ingurumen-onurak, onura ekonomikoak, bezeroarekin dugun harremanari dagozkionak...
- **Hobekuntza-neurri posibleak:** produktuak eta zerbitzuak hobetzeko estrategia baliagarriak.

Hala bada, analisi kualitatiboa eta kuantitatiboa ere egingo da. Lehenengoa faktore sustatzaileak ebaluatzeko erabil daiteke, hau da, negozio-eredu berriaren helburuak zenbateraino lortu diren aztertzeko.

Analisi mota horrek ikuspegi sakonagoa eta testuinguruan kokatuagoa ematen du, metrika kuantitatiboetatik harago. Emaitza egiaztagarriak aztertu ez ezik, beste onura batzuk ere aztertzeko aukera ematen du, hala nola markaren ospea hobetzea, bezeroaren pertzepzio positiboa eta merkatuaren dinamiketara moldatzea. Gainera, bezeroarekin dugun harremana aztertzeko tresna baliagarria da, harreman hori xehe ulertzen, interakzioaren kalitatea eta horren pertzepzioa eta interesak aztertzeko laguntzen duelako.

Alabaina, ezinbestekoa da ebaluazio kuantitatiboa egitea proposamen berriaren ingurumen-inpaktua eta inpaktu ekonomikoa ebaluatzerakoan. Horretarako, analisirako tresnak behar dira, hasierako balioak eta eredu berriarenak alderatzeko. Bereziki garrantzitsua da produktuaren bizi-ziklo osoan zehar ingurumen-emaitzak eta emaitza ekonomikoak aztertzeko.

Edonola ere, emaitzak behar bezala interpretatzen direla ziurtatzeko, **negozio-ereduaren onura guztiak konparagarritasuna ahalbidetzen duen unitate funtzional baten arabera ebaluatu beharko dira.**



Jarraian, eta adibide modura, Cafeteras Ensueñok egindako ebaluazio kualitatiboaren zati bat ageri da.

Hobekuntza-adierazleak	Hobekuntza-maila	Faktore motibatzailea	Ebidentzia	Lotutako neurriak
Bezeroarekin harremana neurtzeko adierazleak				
Erabiltzaile-espertiariaren hobekuntza	Egokia	✓	Bezeroaren inkesta	Kafe-makina mota eta etengabeko zerbitzua
Bezeroaren fidelizazioa	Oso egokia	✓	Bezeroaren inkesta	Erabileraren irisgarritasuneko eredia
Ikuspegi ekonomikoa neurtzeko adierazleak				
Konpetentzia- ezberdintasuna	Oso egokia	✓	Merkatu-azterlanak	Erabileraren irisgarritasuneko eredia
Merkatu-kuota	Hobe daiteke	✓	Merkatu-azterlanak	Kafe-makina mota eta eredia
Ingurumen-ikuspegia neurtzeko adierazleak				
Bizi-zikloaren kontrola	Oso egokia	✓	Analisi konparatiboa	Jabetza-kudeaketa
Jasangarritasun-irudia	Hobe daiteke	✓	Elkarrizketak / Inkesta Beste batzuk	Bizi-zikloaren kudeaketa

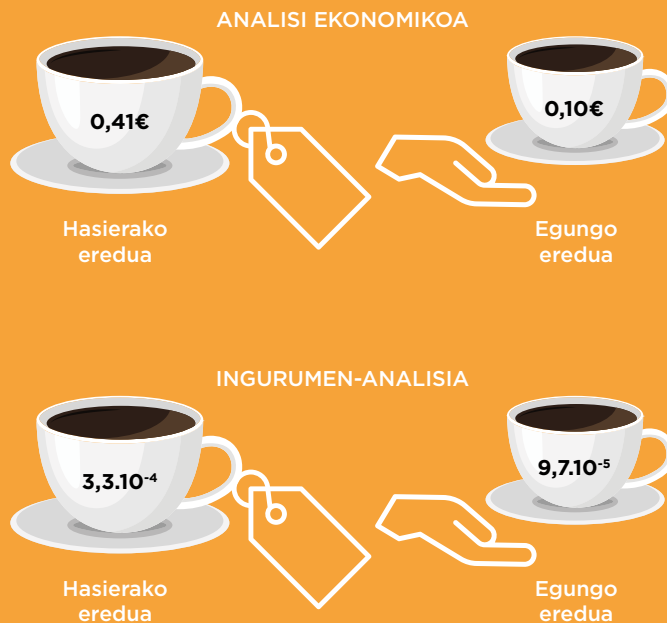
9. taula. Ebaluazio kualitatiboa, negozio-eredu berria eta abiapuntukoa alderatuta

Jarraian, eta adibide modura, Cafeteras Ensueñok egindako ebaluazio kuantitatiboaren zati bat ageri da.

Hobekuntza-adierazleak	Hobekuntza-maila	Ebidentzia	Lotutako neurriak
Ingurumen-hobekuntza neurtzeko adierazleak			
Kafe-kikara bakoitzeko produktuaren ingurumen-inpaktua (bizi-zikloa)	% 70	LCA	Produktuaren iraunkortasuna, mantentze-lanak, materiala berriz aprobetxatzea
Hobekuntza ekonomikoak neurtzeko adierazleak			
Produktzio-kostua	+% 35	ERP	Konplexutasuna eta materialen kostua, eta espresso kafe-makinaren ekoizpena
Kafe-kikara bakoitzeko irabaziak areagotzea	+% 17	ERP eta LCC	Gama altueneko produktuaren balio erantsia, harpidetzari lotutako zerbitzuen abantailak
Kafe-kikara bakoitzeko kostua (bizi-zikloa)	- % 73	ERP eta LCC	

10. taula. Ebaluazio kuantitatiboa, negozio-eredu berria eta abiapuntukoa alderatuta

Ondorengo irudiek unitate funtzional baten (kafe-kikara baten) kostua eta ingurumen-inpaktua alderatzen dituzte, kapsulak erabiltzeko kafe-makinak fabrikatu eta saltzeko hasierako ereduaren eta *espresso* kafe-makinen erabileraren irisgarritasuneko eredu berriaren arabera.



Irudiek agerian uzten duten moduan, Cafeteras Ensueñoren kasuan, harpidetzan eta fidelizazioan oinarritutako zerbituzazio-ikuspegiak abantailak ditu, bai ingurumen-zein ekonomia-alderdiei dagokienez, negozio tradizionalekin alderatzen badugu. Nahiz eta enpresak erronka eta ezartze-kostu handiei aurre egin behar dien, hala nola, ekodiseinatutako kafe-makina berria fabrikatzeko kostuak eta funtsezko arloetan inbertitzea (ekoizpena, materialak, prozesuak, marketina, estrategia eta salmentak), epe luzeko analisiak adierazten du ahalegin horrek onura ekonomikoak eta ingurumenekoak ekarriko dituela.

Kafe-makinaren iraunkortasuna hobetu denez, harpidetzak eta fidelizazioak sustatuta, nabarmen murriztu dira unitate funtzional bakoitzeko, hau da, kafe-kikara bakoitzeko, ingurumen- eta ekonomia-inpaktuak.

Garrantzitsua da azpimarratzea emaitza espezifiko horiek ez direla hedatu behar zerbituzazio- eta erabileraren irisgarritasun-eredu guztietara. Bideragarritasun ekonomiko eta ingurumen-bideragarritasuna berariazko faktore batzuen arabera izango da. Kasu honetan, harpidetza- eta erabileraren irisgarritasun-estrategia aukera errentagarria eta jasagarria da, eta nabarmentzen du garrantzitsua dela negozio-eredua enpresa bakoitzaren inguruabar berezietara kontu handiz egokitzea.



7.2. Ekintza-plana

Ebaluazio konparatiboa funtsezkoa da ekonomia zirkularrean oinarritzen den negozio-eredu baterantz egiteko prozesuan. Horren bidez, ekintza-plan eraginkorra osatzeko oinarriko beharrezko ondorioak aterako dira. Lortutako emaitzak xehe aztertzen badira, hobetzeko alorrak eta funtsezko alderdiak ezagutuko dira, negozioaren eraginkortasuna eta jasangarritasuna ahalbidetzeko.

Ebaluazio konparatiboaren ondotik, ekonomia zirkularren printzipioekin bat datorren ekintza-plana garatzeko prest egongo da enpresa. Plana eraginkortasunez ezartzen dela bermatzeko, honako puntu hauek hartuko ditu kontuan, gutxienez:

- Negozio-ereduaren **hobekuntza-neurriak**, ebaluazioan identifikatutakoak.
- Hobekuntza-neurri horiek ezartzeko beharrezkoak diren **ekintza** espezifikoak.
- **Aurreikusitako epea**, adierazita ea ekintzak epe motzera (EM), epe ertainera (EE) edo epe luzera (EL) egingo diren, baita hasierako eta amaierako gutxi gorabeherako data ere.
- Neurri eta ekintza guztiak **berrikusteko maiztasuna**. Baliteke ekintza batzuk jarraipen aktiborik behar ez izatea, ekintzaren eta/edo arduradunaren konplexutasunaren arabera, besteak beste.
- **Arduraduna**: proposatutako neurri eta ekintzen ardura izango duten saila eta pertsona zehaztu beharko dira.

Enpresaren beharrianen arabera, gainera, beste alderdi batzuk ere txerta daitezke, hala nola kostuak, baliabideak eta/edo aurrerapena neurtzeko adierazleak.

Adierazleak eta horiek berrikusteko maiztasuna definitzea gomendatzen da. Hala, hartutako neurriak nola ezarri diren ebaluatuko da eta, hala badagokio, doitu egingo dira.

Enpresa bakoitza berezia da eta, hortaz, beharrianetara eta inguruabar espezifikoetara egokituko du ekintza-plana. Hala ere, enpresaren negozio-eredua txertatzen dela bermatzeko, ekintza planean epe ertain eta luzera egiteko ekintzak gehitzea gomendatzen da, hala nola:

- Zerbituzazioa beste produktu edo negozio-alorretara zabal daitekeen balioestea
- Enpresaren estrategia orokorrarekin bat etortzea
- Beste proiektu batzuekin integratzea

Plangintza dinamikoa izango da: proiektua garatu bitartean eguneratu eta moldatuko da, lortutako aurrerapenen arabera beharrezkoak diren aldaketak aplikatuta.



Jarraian, Cafeteras Ensueñoren ekintza-planaren zati bat azaltzen da:

Esparrua	Hobekuntza-ekintzak	Urratsak	Epea	Hasiera-data	Amaiera-data	Arduraduna
Zerbituzazioaren dibertsifikazioa	Mantentze-lanen zerbitzuak hobetzea	IoT txertatzea mantentze-lan prediktiboetarako	EE	2024ko ekaina	2025eko ekaina	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritza eta gerentzia Sail teknikoa Jasangarritasun-eta ingurumen-saila
		Softwarea eguneratzea	EL	2025eko ekaina	2025eko abendua	<ul style="list-style-type: none"> Sail teknikoa
		Sentsorika ordezkatzeta	EL	2026ko ekaina	2026ko abendua	<ul style="list-style-type: none"> Sail teknikoa
	Kafe-kikara bakoitzeko ordaintzeko sistemak txertatzea bezero komertzialentzat (erabiltzaileari kobratzeko)	Merkatuko ordaintze-teknologiak aztertzea	EM	2024ko urtarrila	2024ko martxoa	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza-saila Sail teknikoa
		Ordaintze-sistemen eskariaren etorkizuneko analisia	CP	2024ko urtarrila	2024ko martxoa	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza- saila
		Ordaintze-sistemen proba pilotua	MP	2024ko martxoa	2024ko iraila	<ul style="list-style-type: none"> Sail teknikoa
Ingurumen-ebaluazioa eta -komunikazioa	Ebaluatzeko eta komunikatzeko estrategia definitzea	Ingurumen-ebaluazio eta -komunikazioko tresnak aztertzea	CP	2024ko urtarrila	2024ko otsaila	<ul style="list-style-type: none"> Sail teknikoa Jasangarritasun-eta ingurumen-saila Marketin-saila
		Bezeroaren berrelikadura jasotzeko bitarteko eraginkorrak ezartzea	CP	2024ko urtarrila	2024ko martxoa	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza-saila Marketin-saila
		Hautatutako tresna hedatzea	MP	2024ko apirila	2024ko ekaina	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza-saila Marketin-saila
Bezero berri eta potentzialekin harremana	Bezeroak erakarri eta fidelizatzeko ekintzak	Egungo bezeroak eta bezero berriak saritzeko programa aztertzea	CP	2024ko urtarrila	2024ko martxoa	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza-saila Marketin-saila
		Sari-estrategia hedatzea	MP	2024ko apirila	2024ko ekaina	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritza eta gerentzia Merkataritza-saila Marketin-saila
		Sorta pertsonalizatuak eskaintzea	MP	2024ko apirila	2024ko ekaina	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritza eta gerentzia Merkataritza-saila Marketin-saila
		Zerbitzu osagarriak eskaintzeko beste enprekin lankidetzak aztertzea	MP	2024ko iraila	2025eko urtarrila	<ul style="list-style-type: none"> Zuzendaritza eta gerentzia Merkataritza-saila

11. taula. Cafeteras Ensueñoko lantaldeak definitutako ekintza-plana

The image features a dark blue background with a vertical line of a slightly lighter shade of blue running down the center. Two concentric circles are centered on this line. The inner circle is dark blue, and the outer circle is a lighter shade of blue. The text 'ERANSKINAK' is positioned horizontally across the center, overlapping the vertical line and the inner circle.

ERANSKINAK

I. ERANSKINA: TRESNAK

Etapa bakoitzean adierazi diren jarraibideak ulertu eta praktikan aplikatzen laguntzeko, zenbait ariketa jaso dira metodologia honetan. Jarraian, ariketa bakoitzaren azalpen-fitxa eta laguntza-tresnak datoz deskribatuta.

Etapa	Ariketa	Tresnak
1	1	Faktore sustatzaileak eta inhibitzaileak
2	2	Hasierako analisi estrategikoa
	3	Intereseko jarduerak identifikatzea
3	4	Zerbitzuak sailkatzea eta hautatzea
	5	Zerbitzuak balioestea
4	6	Jabetzaren gaineko kudeaketa ebaluatzea
5	7	Negozio-ereduak definitzea
	8	Definitutako negozio-ereduak balioestea
	9	Hautatutako negozio-eredua deskribatzea
6	10	Negozio-eredua konfiguratzea
7	11	Ebaluazioa
	12	Ekintza-plana

12. taula. Laguntza-tresnak

1. ETAPA

1. ARIKETA. FAKTORE SUSTATZAILEAK ETA INHIBITZAILEAK



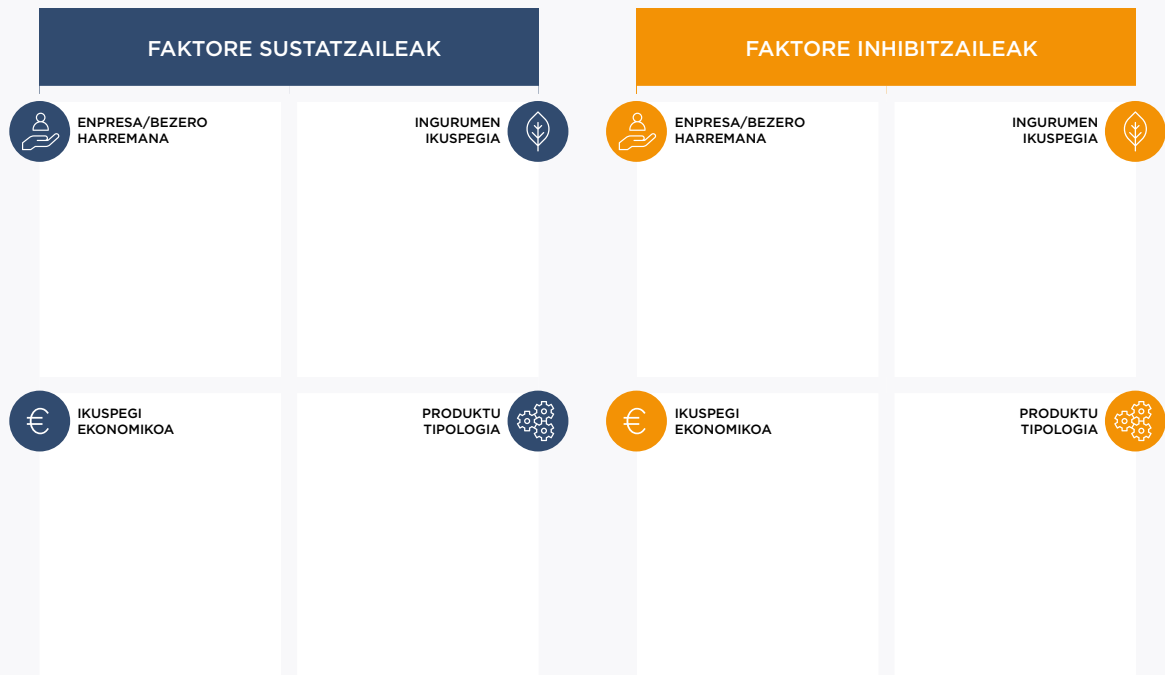
ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

1. Kanpoko zein barneko faktore sustatzaileak identifikatzea lau ardatzen inguruan:

- Enpresa-bezero harremana
- Ingurumen-ikuspegia
- Ikuspegi ekonomikoa
- Produktu- edo sektore-tipologia

2. Kanpoko zein barneko faktore inhibitzaileak identifikatzea lau ardatzen inguruan:

- Enpresa-bezero harremana
- Ingurumen-ikuspegia
- Ikuspegi ekonomikoa
- Produktu- edo sektore-tipologia



1. ETAPA

1. ARIKETA. FAKTORE SUSTATZAILEAK ETA INHIBITZAILEAK



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

3. Identifikatutako faktoreak diagraman txerta daitezke, informazioa errazago bistartzeko:



2. ETAPA

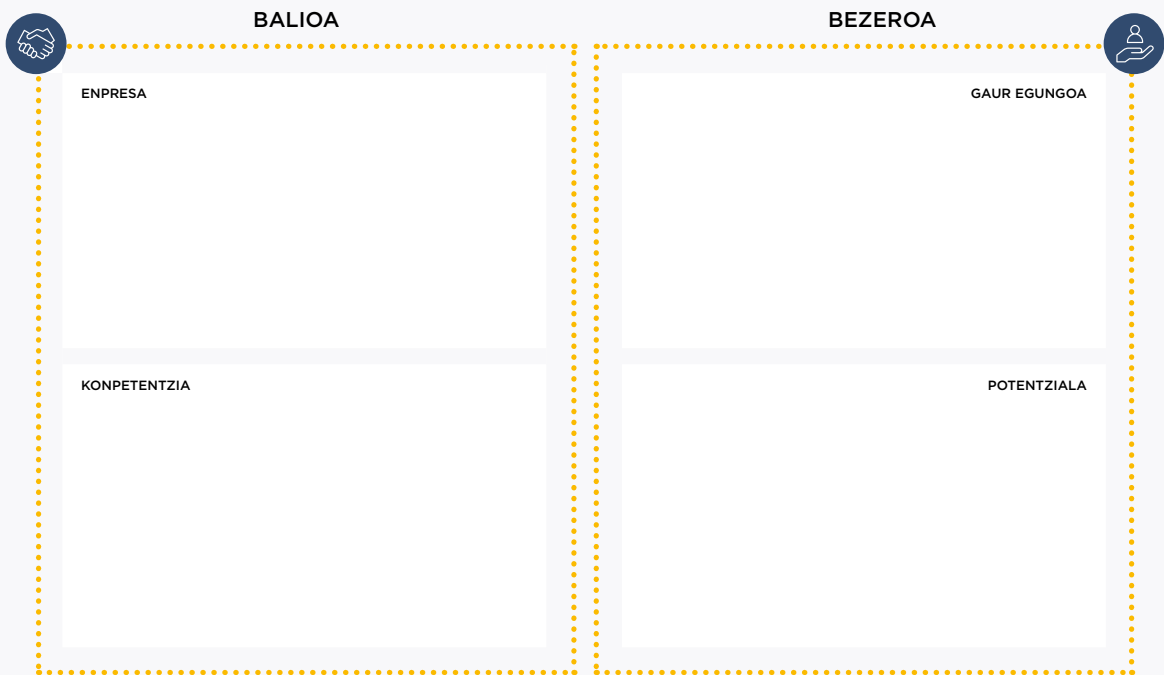
2. ARIKETA. HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

1. Enpresaren balio-proposamena aztertzea eta haren lehiakideen balio-proposamenengatik bereizten duten ezaugarriak identifikatzea:
 - ENPRESA taula betetzea: enpresaren produktuaren edo zerbitzuaren deskribapena, ezaugarriak, bezeroak zer balioesten duen, lehiakideekiko ezberdintasuna.
 - KONPETENTZIA taula betetzea: beharrian berdinei erantzuna ematen dieten beste enpresen produktu eta zerbitzuen deskribapena. Analisi hori lehiakide zehatzen zein lehiakide-moten arabera egin daiteke.
2. Enpresaren balio-proposamenaren egungo bezeroa nor den eta hartzaile potentziala nor izan daitekeen identifikatzea:
 - GAUR EGUNGOA taula betetzea: egungo bezeroaren beharrianak eta eskariak aztertzea.
 - POTENTZIALA taula betetzea: enpresak egungo proposamenarekin erakarri ez baina erakarri nahiko lituzkeen bezeroak eta haien beharrianak deskribatzea.

HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



2. ETAPA

2. ARIKETA. HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

3. Enpresaren egungo balio-proposamenean bizi-ziklo osoan zehar esku hartzen duten eragileak zehaztea. Horretarako, diagramaren bizi-zikloaren etapa bakoitzaren azpian adierazi da hori egiteaz arduratzen den eragilea.



Bizi-zikloan esku hartzen duten eragileak

2. ETAPA

2. ARIKETA. HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

4. Enpresaren balio-proposamenarentzat mehatxu eta aukerak izan daitezkeen ingurunearen alderdiak aztertzea, PESTEL analisia oinarri.

- Arriskuak eta aukerak testuinguru politikoaren arabera definitzea.
- Arriskuak eta aukerak testuinguru ekonomikoaren arabera definitzea.
- Arriskuak eta aukerak testuinguru soziokulturalaren arabera definitzea.
- Arriskuak eta aukerak testuinguru teknologikoaren arabera definitzea.
- Arriskuak eta aukerak testuinguru ekologikoaren arabera definitzea.
- Arriskuak eta aukerak lege-testuinguruaren arabera definitzea.



2. ETAPA

2. ARIKETA. HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

- 5. Produktu edo zerbitzuaren bizi-zikloaren faseei lotutako ingurumen-inpaktuen analisi kualitatiboa.
 - Hiru neurri kualitatibo ezartzea: baxua, tartekoa eta altua. Hiru tamaina edo koloretako pegatinak erabil daitezke bakoitza identifikatzeko.



Interes txikia



Tarteko interesa



Interes handia

- Bizi-zikloaren fase bakoitzeko (taularen lerroetan) ingurumen-inpaktua ezer ez, baxua, tartekoa edo altua den kalkulatu da. Inpaktua identifikatzen laguntzeko, zutabe bakoitzarentzat egingo da.

Bizi-zikloan oinarritutako ingurumen-metrikak baldin badaude eskuragarri, bizi-zikloaren analisia esaterako, ez da beharrezkoa izango analisi kualitatiboa egitea.



Informazio osagarria nahi izanez gero, lhoberen beste argitalpen eta baliabideak kontsulta daitezke.

	FASEAK	Baliabideak	Energia	Contaminantes	Hondakinak	Beste batzuk	
PRODUKTUAREN BIZI ZIKLOA	Diseinua						
	Materiak eta osagaiak lortzea						
	Ekoizpena fabrikan						
	Logistika eta banaketa						
	Instalazioa						
	Erabilera eta erabiltzeko moduak	Kontsumoak					
		Kontsumigarriak					
		Mantentze-lana					
		Konponketa					
	Bizitza-amalera kudeatzea	Jasotzea					
		Hondakinaren kudeaketa					

2. ETAPA

2. ARIKETA. HASIERAKO ANALISI ESTRATEGIKOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

6. Produktu edo zerbitzuaren bizi-zikloaren faseei lotutako kostuen analisi erdi-kualitatiboa.

- Hiru neurri kualitatibo ezartzea: baxua, tartekoa eta altua. Hiru tamaina edo koloretako pegatinak erabil daitezke bakoitza identifikatzeko.



Inpaktu txikia



Inpaktu ertaina



Inpaktu handia

- Bizi-zikloaren fase bakoitzeko (taularen lerroetan) kostua ezer ez, baxua, tartekoa edo altua den kalkulatu da. Inpaktua identifikatzen laguntzeko, zutabe bakoitzarentzat egingo da.
- Azken zutabean kostu kuantitatiboa kalkulatzea gomendatzen da.

FASEAK	Eskulana	Materialak	Energia	Zerbitzuak	Garraioa	Hondakinak	Kostuen estimazioa
Diseinua							
Materiak eta osagaiak lortzea							
Ekoizpena fabrian							
Logistika eta banaketa							
Instalazioa							
Kontsumoak							
Kontsumigarriak							
Mantentze-lana							
Konponketa							
Jasotzea							
Hondakinaren kudeaketa							

PRODUKTUAREN BIZI ZIKLOA
 Erabilera eta erabiltzeko moduak

Bizitza-amalera kudeatzea

GUZTIRA

2. ETAPA

3. ARIKETA. INTERESEKO JARDUERAK IDENTIFIKATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

1. Produktuaren bizi-zikloaren etapa bakoitzean egitea beharrezkoak diren jarduerak definitzea, "Deskribapena" zutabean.
2. Definitutako jarduera bakoitzaren kasuan, adieraziko da ea enpresak gaur egun egiten dituen (3. zutabea) eta ea lehiakideek edo erreferentziatzko enpresek egun egiten dituzten (4. zutabea).



Enpresak egindako jarduera



Enpresak egin ez duen jarduera

3. Enpresak egun egiten ez dituen jardueren artean, taularen azken zutabean adieraziko da enpresak hori txertatzeko duen interes-maila: baxua, tartekoa edo altua.



Interes baxua



Tarteko interesa



Interes altua

BIZI-ZIKLOAREN ETAPAK	DESKRIBAPENA	ENPRESAK EGINDAKOIA	BESTE ENPRESEK EGINDAKOIA	ENPRESARENTZAKO INTERESA
DISEINUA				
LEHENGAIEN HORNIDURA				
OSAGAIEN FABRIKAZIOA				
PRODUKTUAREN FABRIKAZIOA				
GARRAIOA				
INSTALAZIOA				
ERABILERA (konponketa, mantentze-lanak, etab.)				
BIZITZA-AMAIERA				

3. ETAPA**4. ARIKETA. ZERBITZUAK SAILKATZEA ETA HAUTATZEA****ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO**

1. Zerbitzuak sailkatzea, honen arabera:
 - 1.1. Enpresak dagoeneko eskaintzen dituen zerbitzuak.
 - 1.2. Enpresak ez baina sektoreko beste eragile batzuek eskaintzen dituzten zerbitzuak. Estrategia “segidista”ri dagozkio.
 - 1.3. Sektoreko enpresek eskaintzen ez dituzten zerbitzuak, baina erraz eskain daitezkeenak. Estrategia “bereizle”ari dagozkio.
 - 1.4. Sektoreko enpresek eskaintzen ez dituzten zerbitzuak eta horiek eskaintzeak, zaila baldin bada ere, balioa eman dezake. Estrategia “apurtzaile”ari dagozkio.
2. Enpresak eskaintzen ez dituen zerbitzuen artean (1.2, 1.3 eta 1.4) balioa eman dezaketenak hautatzea.
3. ariketan interesgarritzat hartu diren jarduerak zerbitzutan zehaztea da. Hautaketa egiteko bi bide proposatzen dira:
 - a. Taldekide bakoitzak interes-maila ezberdinetako (adibidez, baxua, tartekoa eta altua) zerbitzu kopuru bat hautatuko du. Interes-maila hori kide bakoitzak balioetsiko du, eta subjektiboa izan daiteke.
 - b. Taldeak elkarrekin hautatuko ditu interes-maila ezberdineko (adibidez, baxua, tartekoa eta altua) zerbitzu batzuk, eta aurrez definituta izango ditu interes-maila bakoitzarentzako irizpideak; objektiboagoa izango da.
3. Balioespen altueneko zerbitzuak hautatzea. Gehienez hamar zerbitzu hautatzea gomendatzen da.

4. ETAPA

6. ARIKETA. JABETZAREN GAINEKO KUDEAKETA EBALUATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

1. Negozio-eredu mota ezberdinak nolakoak liratekeen deskribatzea, kontuan hartuta enpresak fabrikatzen duen produktuaren jabetzaren gaineko kudeaketa-modalitateak.
2. Enpresaren produktuarentzat zein negozio-eredu liratekeen bideragarriak zehaztea (egungo ereduaz gain).
3. Negozio-eredu bideragarrien artean (egungo eredu ez da kontuan hartuko), enpresarentzat interesgarrienak direnak hautatzea. Eredu bakoitzeko bat hautatzea gomendatzen da, hau da, hiru guztira. Hautaketa egiteko, negozio-ereduak balioesteko irizpideak defini daitezke (balio bereizgarria ematea, konplexutasun-maila, enpresaren estrategiarekin bat etortzea...).

Negozio-eredua	Jabetzaren gaineko kudeaketa	Kodea	Deskribapena	Bideragarria	Ebaluatu beharreko eredu
 PRODUKTU SALMENTA	 Azken erabiltzailea	P-1			
	 Kontsumo kolaboratiboa	P-2			
	 Bitartekaria	P-3			
 LAGUNTZA ZERBITZUAK	 Azken erabiltzailea	S-1			
	 Kontsumo kolaboratiboa	S-2			
	 Enpresa fabrikatzailea	S-3			
	 Bitartekaria	S-4			
 ERABILERAREN IRISGARRITASUNA	 Kontsumo kolaboratiboa	U-1			
	 Enpresa fabrikatzailea	U-2			
	 Bitartekaria	U-3			
 EMAITZAREN ESKU-RAGARRITASUNA	 Enpresa fabrikatzailea	R-1			
	 Bitartekaria	R-2			

5. ETAPA

7. ARIKETA. NEGOZIO-EREDU POSIBLEAK DEFINITZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Taula negozio-eredu bakoitzarentzat betetzea. Aurreko etapetan garatutako puntuak laburbiltzeko balio du taulak, hala negozio-ereduak balioesten laguntzeko:

- **Modelo de negocio. Negozio-eredua.** Negozio-eredu mota eta haren deskribapena.
- **Jabetzaren gaineko kudeaketa.** Nor izango litzateke produktuaren jabea eta nola eskualdatuko litzateke jabetza hori, 4. etapan deskribatu den moduan.
- **Zerbitzu osagarriak.** Negozio-eredu horretan eskaintzen diren zerbitzuak. Horretarako, 3. etapan hautatutako zerbitzuak hartuko dira kontuan.
- **Produktuaren ekodiseinua.** Produktua hobetzeko ekodiseinu-estrategiak, ekodiseinatutako produktuaren deskribapena eta zirriborra barne (lhoberen “Ekodiseinu zirkularra: ekodiseinurako eskuliburu praktiko berria ekonomia zirkular baterako” kontsultatzea gomendatzen da).

<p>NEGOZIO EREDUA</p>	Negozio-eredu mota	<input type="checkbox"/> <p>LAGUNTZA ZERBITZUAK</p>	<input type="checkbox"/> <p>ERABILERAREN IRISGARRITASUNA</p>	<input type="checkbox"/> <p>EMAITZAREN ESKURAGARRITASUNA</p>
	Negozio-eredua deskribatzea	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>JABETZAREN gaineko kudeaketa</p>	Produktuaren jabea	<input type="checkbox"/> Azken erabiltzailea	<input type="checkbox"/> Enpresa fabrikatzailea	Xehatu: <hr/> <hr/>
	Produktuaren jabetza eskualdatzea	<input type="checkbox"/> Kontsumo kolaboratiboa	<input type="checkbox"/> Bitartekaria	<input type="checkbox"/> Bezeroari ERAMAN ondoren <input type="checkbox"/> INSTALATU eta martxan jarri ondoren <input type="checkbox"/> INOIZ EZ zaio bezeroari eskualdatzen
<p>ZERBITZU osagarriak</p>	Zerbitzuen deskribapena	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>Produktuaren EKODISEINUA</p>	Ekodiseinu-estrategien deskribapena	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
	Ekodiseinatutako produktuaren deskribapena	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
		Produktuaren marrazkia		

5. ETAPA

8. ARIKETA. DEFINITUTAKO NEGOTIO-EREDUAK BALIOESTEA



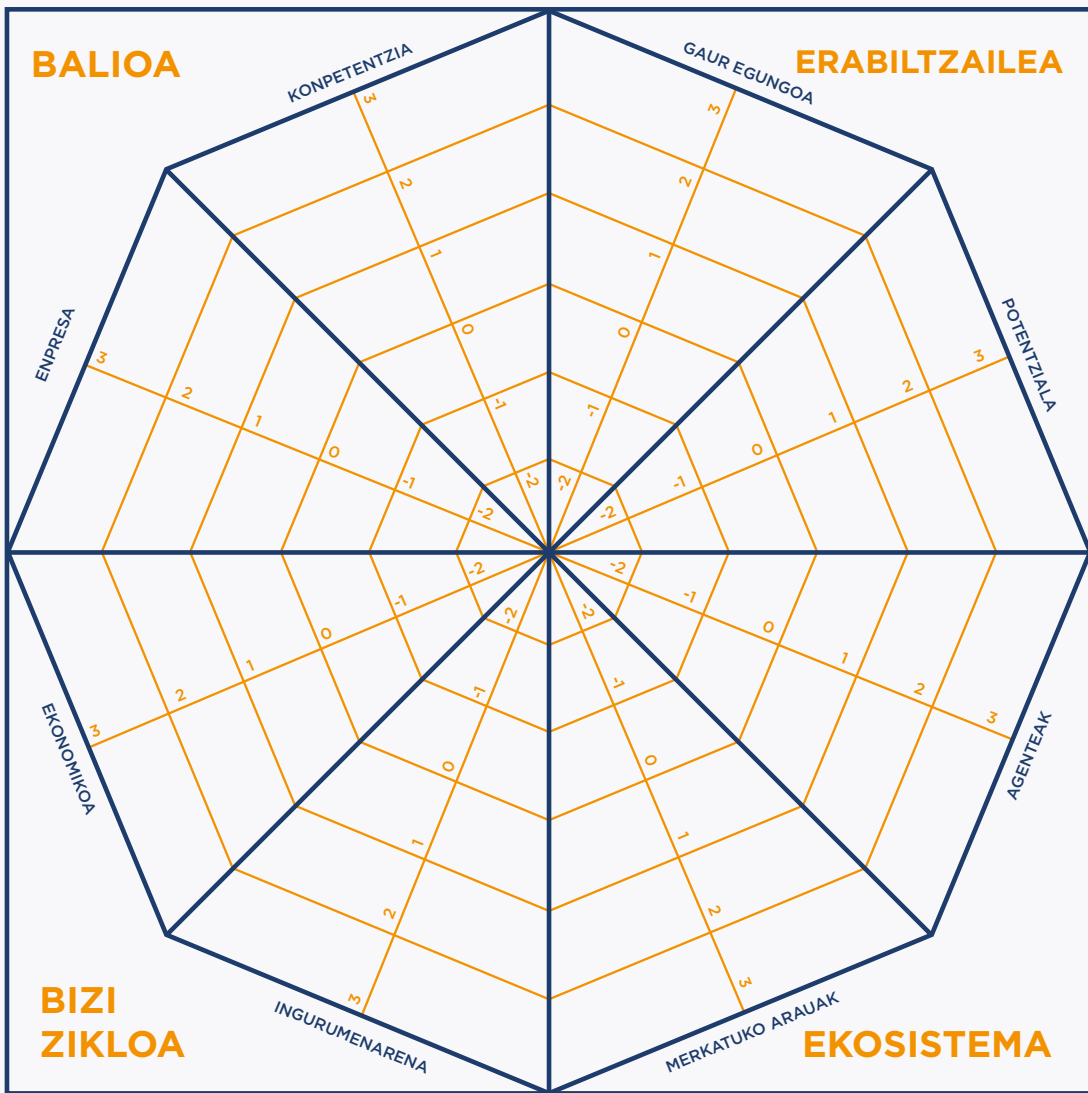
ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Abiapuntuko negozio-eredua eta negozio-eredu berriak kualitatiboki eta/edo kuantitatiboki balioetsi daitezke.

Ingurumen-inpaktuak eta inpaktu ekonomikoen balioespen kuantitatiboa bizi-zikloaren ikuspegitik egingo da, eta kontuan hartuko dira, produktua ez ezik, baita negozio-ereduaren ondorio guztiak ere. Balioespen kuantitatiboa egiteko, bizi-zikloaren kostuen analisia (*Life Cycle Costing, LCC*) eta bizi-zikloaren analisia (*Life Cycle Assessment, LCA*) moduko tresnak erabiltzea gomendatzen da.

Balioespen kualitatiboa egiteko, negozio-ereduak jarduteko lau ardatzei dagokienez (balioa, bezeroa, ekosistema eta bizi-zikloa) nola erantzuten duen aztertuko da. Honako urrats hauek emango dira:

1. Negotio-eredu bakoitzari irudian ageri diren jarduteko ardatz bakoitzeko puntuazioa emango zaio, eta puntuak elkartuko dira (negotio-eredu bakoitzarentzat kolore bana erabiltzea gomendatzen da).
2. Guztira puntuazio handiena duen negozio-eredua hautatuko da (puntu-elkargune handiena duen irudia), edo ardatzetan enpresarentzat interes-mailaren arabera puntuazio handiena duena.



5. ETAPA













9. ARIKETA. HAUTATUTAKO NEGOZIO-EREDUA DESKRIBATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Hautatutako negozio-eredu bakoitzarentzat zehaztuko da:

- Balio-proposamena:** aurreko etapetan definitutako alderdiak dira.
- Bezeroa:** nori zuzentzen zaion proposamena, bezeroa zein erabiltzailea deskribatuta.
- Ezarpena:** enpresak zer beharko duen proposamen berria eskaintzeko, beharrezko baliabideak zehaztuta, eta adierazita ea eskaintza balio-proposamenetik harago aipatutako beste zerbitzu batzuekin uztartuko den, eskaintzaren muinean ez dauden zerbitzuekin.
- Bideragarritasun ekonomikoa:** proposamen berriaren gastuen eta lor daitezkeen diru-sarrereren arteko lotura.
- Kudeaketa jasangarria:** proposamen berriaren ingurumen-inpaktua, eta nola kokatuko den enpresa merkatuan:

HAZKUNTZA ESTRATEGIA 				
ALIANZA KOMERTZIALAK 	GARATU BEHARREKO JARDUERAK 	BALIO PROPOSAMENA 	BEZEROAREKIN HARREMANA 	MERKATUAREN SEGMENTUAK 
	BEHARREZKO BALIABIDEAK 		BANAKETA KANALAK 	
INGURUMEN PORTAERA 				
KOSTUEN EGITURA 			DIRU SARREREN EREDUA 	
LEHIAKORTASUN POSIZIONAMENDUA 				

6. ETAPA

10. ARIKETA. NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Negozio-ereduaren alderdi bakoitzarentzako aukera ezberdinak xehatzea.

Ez da komeni aukera gehiegi definitzea, baizik eta hausnarketa hori modu errealistan egitea, negozio-eredua benetan ezartzeko aukera kontuan hartuta.

Ariketa hau egiteko, metodologia honetan proposatu diren aukerak erabil daitezke, hautatutako aukerak adibide gisa agertzen direnen artean markatuta.

Hala ere, enpresa bakoitzak bere ezaugarri partikularren arabera beste konfigurazio batzuk ezar ditzake. Horretarako, taula hutsik erabiliko du, eta bertan adieraziko ditu zein aukera hautatu nahi dituen.

 BALIO PROPOSAMENA	 Balio proposamena	BALIO NAGUSIA EMATEA Produktua (zerbitzua garrantzi gabea da produktuarekiko)	Zerbitzua (produktua garrantzi gabea da zerbitzuarekiko)	Mistoa (produktuak eta zerbitzuak elkarrekin ematen dute balioa)				
		KONBINAZIOAREN BALIO ERANTSIA Balioen batura (Produktuak eta zerbitzuak balio ekarpena batzen dute)	Pixkanakako sinergia (Eskuratutako balioa bien batura baino handiagoa da)	Ballo galera (Eskuratutako balioa bien batura baino txikiagoa da)	Balioa ezeztatzea (Produktuak edo zerbitzuak ez dute balorik ematen bestearen aurrean)			
 Merkatuaren segmentuak	 Merkatuaren segmentuak	BEZEROAREN ARABERAKO PERTSONALIZAZIOA Eskaintza estandarra (Produktu- edota zerbitzu-tipoa bezero guztientzat)	Eskaintza konfiguragarria (Estandarra + aukera osagarriak katalogoan)	Eskaintza pertsonalizatuak (Bezeroaren beharren arabera)				
		ESPARRU GEOGRAFIKOA Tokikoa (Etxe-esparru jakin batean bakarrik)	Lurraldekoa (Zenbait lurraldetan edo bakarrean, baina estaldura nazionalik gabe)	Nazionala (Estatu mailan)	Nazioartekoa (Hainbat herrialdetan)	Munduan (Mundu-mailakoa)	Mistoa (Aurrekoen konbinazioa)	
		MERKATU OBJEKTIBOA Tradizionala (Eskaintza bera egungo bezeroentzat)	Dibertsifikatua (Eskaintza berria egungo bezeroentzat)	Hedatua (Eskaintza bera bezero berrientzat)	Berria (Eskaintza berria bezero berrientzat)			
		BEZERO MOTA KONTUAN HARTU Bezeroa (Enpresa/ bezero harreman tradizionala)	Bazkidea (Enpresa/bezero harreman zuzena, balio erantsiarekin)	Elkartea (Helburu komun bat duten hainbat enpresen arteko harremana)				
		BEZEROAREN HARMENA Eskatzailea (Bezeroak denbora bat darama eskaintza hau eskatzen)	Harbera (Bezeroak ez du eskatzen, baina harrera ona egingo dio)	Fidagaitza (Bezeroaren onarpenak denbora bat beharko du)	Ezezaguna (Ez dakigu bezeroaren harmena nolakoa den)			
		HARREMANAREN TIPOLOGIA Noranzko bakarrekoa (Enpresak eskaintza egin eta bezeroak jaso)	Aldebikoa (Enpresa eta bezeroaren artean eskaintza-trukea)					
		IRABAZIA BEZEROAREN AURREAN Fidelizazioa (Harreman ona bezeroekin joan ez daitezen eta salmentak ugartzeko)	Bertan geratzea (Gustura ez dauden bezeroekin harremana hobetzea, gera daitezen)	Erakartzea (Bezero berriak erakartzea, eskurazinak direnak aurreko negozio-ereduarekin)	Beste batzuk (Beste irabazi batzuk bezeroaren aurrean)			
		AMUZKI/AMU KONTZEPTUA Amuzki/amu tradizionala (Hasierako ordainketa bikia ordezeko pieza, kontsumigari edo zerbitzu garestiekin)	Amuzki/amu alderantzikoa (Hasierako ordainketa handi ordezeko pieza, kontsumigari edo zerbitzu merkeekin)	Ez da amuzki/amu estrategia egiten				
		ESKAINTZAREN BANAKETA Enpresa nagusia (Enpresa subsidiarioak kontrolatzen ditu)	Enpresa subsidiarioa (% 50 baino gehiago enpresa nagusiaren jabetza da)	Enpresa elkartua (% 25-50 enpresa nagusiaren jabetza da)				
		BANAKETA-KANALAK	KANAL MOTA Zuzena (Enpresa eta bezeroaren arteko harreman zuzena)	Zeharkakoa (Bartekariaren bidez. Enpresak ez dio bezeroari eramaten)	Mistoa (Zuzenean edo zeharka, bereizi gabe)	Konfiguragarria (Bezeroaren beharren arabera)		
ESKAINZTA ESKURATZEKO KANALA Aurrez aurrekoa (Komertzialen edo bisitarien bidez)	Call-center (Telefono bidezko sarbide-zerbitzu baten bidez)	Online (Internet bidezko sarbide baten bidez)	Mistoa (Aurrekoen konbinazioa)					
KANALAREN EKCLUSIBOTASUNA Esklusiboa (Soilik eskaintako eskaintzarako)	Partekatua barnekoa (Enpresa bereko hainbat eskaintzentzat komuna)	Komun partekatua (Beste enpresa batzuen antzeko eskaintzekin komuna)	Partekatua irekia (Beste enpresa batzuetako hainbat eskaintzekin komuna)					

6. ETAPA

10. ARIKETA. NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Garatu beharreko jarduerak	PLANTEATUTAKO JARDUERA MOTA	Tradizionala (Enpresaren beraren jardueraren barruan dago)	Osagarria (Martxan dauden beste jarduerekin lerrotakua dagoen jarduera da)	Berritzailea (aurrez garatu ez den jarduera bat da)		
	JARDUERAREN KUDEAKETA	Enpresaren aldetik barnekoa (Enpresaren jarduerak)	Azpikontrazio bidezko kanpokoak (Outsourcing)	Mistoa (Barneko jardueren eta azpikonttratuen nahasketa)		
Beharrezko baliabideak	JARDUERAREN ERANTZUKI-ZUNA	Bezeroarena erabat (Bezeroak eskaintza eskuratzen du, eta gainerako guztiaz arduratzen da)	Dena enpresarena (Bezeroa ez da jarduera bakar batez ere arduratzen)	Mistoa (Enpresak eta bezeroak erantzukizuna partekatzen dute)		
	GIZA BALIABIDEAK	Barnekoak iraunkorrak (Bertako eskulana beti eskura)	Barnekoak eskaeraren arabera (Bertako eskulana eskuragarri eskaeraren arabera)	Kanpokoak iraunkorrak (Hirugarrenen eskulana beti eskura)	Kanpokoak eskaeraren arabera (Hirugarrenen eskulana eskuragarri eskaeraren arabera)	Ez dira beharrezkoak (Ez da eskulanik behar)
EZARPENA	AZPIEGITURA	Barrukoak, dagoneko dagoena (enpresaren instalazioak eta makineria)	Barrukoak berria (Enpresak eskuratutako instalazio eta makineria berria)	Kanpokoak (Hirugarrenen instalazioak eta makineria)	Ez dira beharrezkoak (Ez dira instalazioak eta makineria behar)	
	TEKNOLOGIKOAK	Patenteak (Teknologia baten ustaketarako eskubidea)	Software (Programa edo aplikazio informatikoak)	Trebakuntza teknologikoa (Teknologia bati buruzko ezagutza)	Beste batzuk (Beste baliabide teknologiko batzuk)	Ez dira beharrezkoak (Ez da baliabide teknologikorik behar)
Aliantza komertzialak	FINANTZA BALIABIDEAK	Bertakoak (Enpresaren baliabide ekonomikoak behar dira)	Kanpokoak (Hirugarrenen baliabide ekonomikoak behar dira)	Ez dira beharrezkoak (Ez dira baliabide ekonomikoak behar)		
	ALIANZA BEHARRA	Ez dira beharrezkoak (Enpresak eskusiboki eskaintako eskaintza)	Solilik eskaintza zehatzetarako	Bezeroaren kudeaketa osorako		
Kostuen egitura	ALIANZA MODUA	Ez dira beharrezkoak (Enpresak eskusiboki eskaintako eskaintza)	Iraunkorrak (traupen luzeko akordioak aliantzekin)	Iraunkorra etenekin (traupen luzeko akordioak baina solilik bezero batzuentzat)	Aldi baterako (Beharren arabera)	Osagarria (Dagoeneko dauden aliantzak erabiltzen dira jarduera berrietarako)
	AGENTE MOTA	Ez dira beharrezkoak (Enpresak eskusiboki eskaintako eskaintza)	Hornitzaileak (Paper gehigarri bat dute hornitzaile tradizionalaz bestela)	Banatazaileak (Aliantza da enpresaren banaketa-sarea)	Azpikonttratatazaileak (Kanpoko erakundeek garatzen dute jarduera hau)	Bezeroak (ikuspegi honetan bezeroa aldi berean da aliatua)
BIDERAGARRITASUN EKONOMIKOA	ALIANZADUN AKORDIO MOTA	Ez dago (Ez baita beharrezkoa aliantza)	Kostu finkoan (Jarduera guztirako hitzartutako zenbatekoa)	Zerbitzatutako bezeroaren arabera (zerbitzatutako bezero bakoitzeko kostu unitarioan oinarritua)	Erabileraren arabera (Zerbitzuaren erabilerari eta iraupenari lotutako kostua)	Emaitzaren arabera (Lortutako azken emaitzaren arabera kostua)
	ESKAINZAREN GUZTIZKO KOSTUA	Kostuak gorantz egiten du (Kostu handiagoa aurretiazko eskaintzaren kostua baino)	Kostuak beherantz egiten du (Kostu txikiagoa aurretiazko eskaintzaren kostua baino)	Kostua bere horretan geratzen da (Aurretiazko eskaintzaren kostuaren antzekoa)	Ez da posible kostuen arteko alderaketa	
Diru-sarreraren eredua	PRODUKTUAREN KOSTUA	Kostuak gorantz egiten du (Kostu handiagoa aurretiazko produktuaren kostua baino)	Kostuak beherantz egiten du (Kostu txikiagoa aurretiazko produktuaren kostua baino)	Kostua bere horretan geratzen da (Aurretiazko produktuaren kostuaren antzekoa)	Ez da posible kostuen arteko alderaketa	
	PRODUKTUAREN BIZI ZIKLOAREN KOSTUA	Kostuak gorantz egiten du (Produktuaren bizi-zikloaren kostua handiagoa aurretiazko produktuarena baino)	Kostuak beherantz egiten du (Produktuaren bizi-zikloaren kostua txikiagoa aurretiazko produktuarena baino)	Kostua bere horretan geratzen da (Produktuaren bizi-zikloaren kostua aurretiazko produktuaren antzekoa)	Ez da posible kostuen arteko alderaketa	
Diru-sarreraren eredua	ERABILERA UNITATEAREN ARABERAKO KOSTUA	Kostuak gorantz egiten du (Erabilera-unitatearen kostua handiagoa aurretiazko produktuarena baino)	Kostuak beherantz egiten du (Erabilera-unitatearen kostua txikiagoa aurretiazko produktuarena baino)	Kostua bere horretan geratzen da (Erabilera-unitatearen kostua aurretiazko produktuaren antzekoa)	Ez da posible kostuen arteko alderaketa	
	PRODUKTUAREN KOSTU NAGUSIA	Lehengaiak (Hirugarrenek eskuratzea eta prozesatzea)	Fabrikazioa (Prozesatua eta muntaita bertako instalazioetan)	Banaketa (Banaketa- garraio- eta logistika-bitartekoak)	Instalazioa (Produktua egokitzeta eta konektatzea)	
Diru-sarreraren eredua	ERABILERA (Kontsumoak eta kontsumigarriak)	Mantentze-lana eta konponketa (Enpresak egindako lanak)	Bizitza-amaiera (Enpresak egindako lanak)			
	DIRU SARREREN ESKURAGARRITASUNA	Ez dago diru-sarrerarik (Ezta kosturik ere)	Diru-sarrera kostua baino txikiagoa da (Galera)	Kostuen antzeko diru-sarrerak daude (Kontpensazioa)	Diru-sarrerak kostuak baino handiagoak dira (Irabaziak)	
Diru-sarreraren eredua	ORDAINKETA MODALITATEA	Doakoa (Bezeroak ez du ordaintzen eskaintza eskuratzerakoan)	Zuzeneko ordainketa (Ordainketa bakarra eskaintza eskuratzeke)	Ordainketa geroratua (Eskaintza epeka ordaintzea)	Izen-ematea (Aldizkako ordainketa eskaintza eskuratzeke)	Beste batzuk (Beste ordainketa-modalitate batzuk)
	FIDELIZAZIO KOMERTZIALA	Dohainik probatzeko eskaintza (Ondoren, bezeroak ordaindu egiten du eskaintza eskuratzeke)	Prezio txikia hasieran (Ondoren, bezeroak gehiago ordaintzen du eskaintza eskuratzeke)	Erabileraren arabera deskontua (Prezioak behera egiten du erabilera handitzen denean)	Sari-programa (Puntuak pilotzea etorkizuneko erosketetan deskontuak izateko)	Ez da fidelizazio komertzialik aplikatzen (Prezio zehatz bat finkatzen da)
Diru-sarreraren eredua	DIRU SARRERA GEHIGARRIAK	Dirulaguntzak (Dirulaguntza edo laguntza publikoetarako sarbidea izan)	Patenteen lagapena (Bertako patente elkartuak hirugarrenei lagatzea)	Beste diru-sarrera gehigarri batzuk (Enpresa-jarduerarekin erlaziorik ez dutenak)	Ez dago diru-sarrera gehigarrik	
	DIRU SARREREN BANAKETA	Produktuak ematen du diru-sarrera handiena (zerbitzuaren diru-sarrera txikia)	Produktuak eta zerbitzuak diru-sarrera antzekoa ematen dute (Pisu antzekoa)	Zerbitzuak ematen du diru-sarrera handiena (produktuaren diru-sarrera txikia)	Eredu berriak ez darama zerbitzurik (Diru-sarrera guztia produktuarena)	

6. ETAPA

10. ARIKETA. NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

<p>KUDEAKETA JASANGARRIA</p>	<p>Ingurumen-portaera</p>	ESKAIINTZAREN INPAKTUA GUZTIRA	Ingurumen-inpaktuak gorantz egiten du (Aurretiazko eskaintzarena baino handiagoa)	Ingurumen-inpaktuak beherantz egiten du (Aurretiazko eskaintzarena baino txikiagoa)	Ingurumen-inpaktuak bere horretan geratzen da (Aurretiazko eskaintzaren antzekoa)	Ez dakigu eskaintzaren ingurumen-inpaktua aldatu den	Ez da posible ingurumen-inpaktuaren alderaketa
		PRODUKTUAREN BIZIZIKLOAREN INPAKTUA	Ingurumen-inpaktuak gorantz egiten du (Aurretiazko produktuarena baino handiagoa)	Ingurumen-inpaktuak beherantz egiten du (Aurretiazko produktuarena baino txikiagoa)	Ingurumen-inpaktuak gorantz egiten du (Aurretiazko produktuaren antzekoa)	Ez dakigu produktuaren bizizikloaren ingurumen-inpaktua aldatu den	Ez da posible ingurumen-inpaktuaren alderaketa
		ERABILERA UNITATEAREN ARABERAKO INPAKTUA	Ingurumen-inpaktuak gorantz egiten du (Aurretiazko produktuarena baino handiagoa)	Ingurumen-inpaktuak beherantz egiten du (Aurretiazko produktuarena baino txikiagoa)	Ingurumen-inpaktuak bere horretan geratzen da (Aurretiazko produktuaren antzekoa)	Ez dakigu erabilera-unitatearen araberako ingurumen-inpaktua aldatu den	Ez da posible ingurumen-inpaktuaren alderaketa
		PRODUKTUAREN INGURUMEN INPAKTU NAGUSIA	Lehengaiak (Hirugarrenek eskuratzeko eta prozesatzeko)	Fabrikazioa (Prozesatua eta muntaila bertako instalazioetan)	Banaketa (Banaketa-, garraio- eta logistika-bitartekoak)	Instalazioa (Produktua egokitzeko eta konektatzeko)	Erabilera (Kontsumoak eta kontsumigarriak)
	<p>Lehiakortasun-posizionamendua</p>	PREZIOAREN POSIZIONAMENDUA	Konpetentziak baino prezio garestiagoak (Kalitate hobeari lotua)	Konpetentziaren prezio antzekoa (Kalitate antzekoa)	Konpetentziak baino prezio merkeagoa (Kalitate bera edo gutxiagorekin)	Inork ez du eskaintzen, beraz, ezinezkoa da alderaketa	
		INGURUMEN POSIZIONAMENDUA	Konpetentziak baino ingurumen-inkaktu txikiagoa	Konpetentziaren antzeko ingurumen-inkaktu	Konpetentziak baino ingurumen-inkaktu handiagoa	Inork ez du eskaintzen, beraz, ezinezkoa da alderaketa	
		LEHIAKIDEEN ERREAKZIOA	Ez da aurreikusten erreakzionatuko dutenik (Profil zaintzaile ez erreaktiboa)	Antzeko eskaintza batekin erreakzionatuko du (Profil segidista)	Eskaintza berri eta hobeto batekin erreakzionatuko du (Profil agresiboa)		
		IKUSPEGI ESTRATEGIKOA	Zerbituziorako lehen hurbilketa (Proiektu pilotua)	Berria izan gabe, zerbituzioa eskasa da (Ez du pisu handiegirik)	Proiektu berria dagoeneko egonkortuta dagoen bide batean (Pisu garrantzitsua du)		
	<p>Hazkuntza-estrategia</p>	BEHAR ESTRATEGIKOA	Lidergo-ikuspegia (Negozio osagarrien lido berriak bilatzen dira)	Aukera-ikuspegia (Beste batzuk sartu dira eta irabazkiak handitu dituzte)	Ikuspegi segidista (Beste batzuk sartu dira eta beharrezkoa da bide horri jarraitzea)	Ikuspegi segidista (Eguneko eredu ez da bideragarria eta bide berriak behar dira)	
		HEDATZE ESTRATEGIKOA	Pilotu ahalegin txikiagoarekin (Eskaintza berria dagoen horretan oinarritua, aldatetarik gabe)	Aldaketak eta hobekuntzak eginda ezartzea (Badagoena aldatzen da)	Apustu estrategikoa (Emaitza onena bilatzen da, beharrezko aldatetekin)		

6. ETAPA

10. ARIKETA. NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

			A AUKERA	B AUKERA	C AUKERA	
 BALIO PROPOSAMENA	 Balio proposamena	BALIO NAGUSIA EMATEA				
		KONBINAZIOAREN BALIO ERANTSIA				
		BEZEROAREN ARABERAKO PERTSONALIZAZIOA				
 ERABILTZAILEA ETA BEZEROA	 Merkatuaren segmentuak	ESPARRU GEOGRAFIKOA				
		MERKATU OBJEKTIBOA				
	 Bezeroarekin harremana	BEZERO MOTA KONTUAN HARTU				
		BEZEROAREN HARMENA				
		HARREMANAREN TIPOLOGIA				
		IRABAZIA BEZEROAREN AURREAN				
		AMUZKI/AMU KONTZEPTUA				
		ESKAINTZAREN BANAKETA				
	 Banaketa-kanalak	KANAL MOTA				
		ESKAINZTA ESKURATZEKO KANALA				
		KANALAREN ESKLUSIBOTASUNA				
	 EZARPENA	 Garatu beharreko jarduerak	PLANTEATUTAKO JARDUERA MOTA			
JARDUERAREN KUDEAKETA						
JARDUERAREN ERANTZUKIZUNA						
 Beharrezko baliabideak		GIZA BALIABIDEAK				
		AZPIEGITURA				
		TEKNOLOGIKOAK				
 Aliantza komertzialak		FINANTZA BALIABIDEAK				
		ALIANZTA BEHARRA				
		ALIANZTA MODUA				
		AGENTE MOTA				
			ALIANZADUN AKORDIO MOTA			

6. ETAPA

10. ARIKETA. NEGOZIO-EREDUA KONFIGURATZEA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

			A AUKERA	B AUKERA	C AUKERA
<p>BIDERAGARRITASUN EKONOMIKOA</p>	<p>Kosten egitura</p>	ESKAINTZAREN GUZTIZKO KOSTUA			
		PRODUKTUAREN KOSTUA			
		PRODUKTUAREN BIZI ZIKLOAREN KOSTUA			
		ERABILERA UNITATEAREN ARABERAKO KOSTUA			
		PRODUKTUAREN KOSTU NAGUSIA			
	<p>Diru-sarrereren eredua</p>	DIRU SARREREN ESKURAGARRITASUNA			
		ORDAINKETA MODALITATEA			
		FIDELIZAZIO KOMERTZIALA			
		DIRU SARRERA GEHIGARRIAK			
		DIRU SARREREN BANAKETA			
<p>KUDEAKETA JASANGARRIA</p>	<p>Ingurumen-portaera</p>	ESKAINTZAREN INPAKTUA GUZTIRA			
		PRODUKTUAREN BIZI ZIKLOAREN INPAKTUA			
		ERABILERA UNITATEAREN ARABERAKO INPAKTUA			
		PRODUKTUAREN INGURUMEN INPAKTU NAGUSIA			
	<p>Lehiakortasun-posizionamendua</p>	PREZIOAREN POSIZIONAMENDUA			
		INGURUMEN POSIZIONAMENDUA			
		LEHIAKIDEEN ERREAKZIOA			
	<p>Hazkuntza-estrategia</p>	IKUSPEGI ESTRATEGIKOA			
		BEHAR ESTRATEGIKOA			
		HEDATZE ESTRATEGIKOA			

7. ETAPA

11. ARIKETA. EBALUAZIOA



ZER EGIN? PAUSOZ PAUSO

Negozio-eredu berria abiapuntuko ereduarekin alderatzeko ebaluazio kualitatiboa eta kuantitatiboa nola egingo den zehaztea.

1. **Ebaluazio kualitatiboa** egiteko, honako hauek zehaztea komeni da:

- **Hobekuntza-adierazleak:** negozio-eredu berriarekin lortu diren ingurumen-, ekonomia- eta harreman-hobekuntzak aztertzeke adierazleak, gutxienez, definitzea.
- **Hobekuntza-maila:** adierazle bakoitzarentzat, negozio-eredu berriarekin lortu den hobekuntza-maila aztertzea.
- **Faktore motibatzailea:** aztertutako adierazle bakoitzarentzat, 1. etapan definitutako faktore motibatzailek betetzen duen adieraztea.
- **Ebidentzia:** adierazle bakoitza aztertzeke erabili den informazio-mota zehaztea.
- **Lotutako neurriak:** hobekuntzak lortzen lagundu duten jarduketak biltzea.

Hobekuntza-adierazleak	Hobekuntza-maila	Faktore motibatzailea	Ebidentzia	Lotutako neurriak



Herri-batzua
Sociedad Pública del

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAIA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE